
UNIVERSIDADE DE ÉVORA

DEPARTAMENTO DE GESTÃO



*Trabalho Temporário e Qualidade dos Serviços Prestados.
Reflexão sobre a Evolução Recente na Região de Setúbal.*

Dissertação apresentada como requisito para
a obtenção do grau de Mestre em Gestão,
Especialização em Recursos Humanos.

Por:

Ana Luisa Simões Zabelo

Orientação:

Prof. Doutora Margarida Saraiva

Évora

Setembro, 2009

UNIVERSIDADE DE ÉVORA

DEPARTAMENTO DE GESTÃO



Trabalho Temporário e Qualidade dos Serviços Prestados.

Reflexão sobre a Evolução Recente na Região de Setúbal.

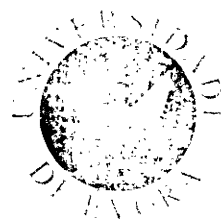
Dissertação apresentada como requisito para
a obtenção do grau de Mestre em Gestão,
Especialização em Recursos Humanos.

Por:

Ana Luisa Simões Zabelo

Orientação:

Prof. Doutora Margarida Saraiva



170 307

Évora

Setembro, 2009

*“A mais difícil de todas as escolhas é decidir o que fazer;
O maior dos obstáculos a vencer é ter coragem de o fazer.”*

Bill Creech (1998:233)

Agradecimentos

Esta dissertação é dedicada:

*À minha filha Matilde por todo o tempo e atenção que lhe desviei,
ao Miguel pelo encorajamento e constante espírito crítico,
à irmã e aos pais pelo forte incentivo e total disponibilidade.*

*A todos os amigos e colegas, os quais através de críticas
e ideias construtivas possibilitaram a redacção deste trabalho,
em particular a Célia Martins pelo seu esforço dispendido.*

*À Professora Margarida Saraiva por “desmitificar” os trabalhos
académicos e pela incessante motivação para o alcance da excelência.*

*A todos os administradores e colaboradores das empresas
de trabalho temporário envolvidos neste estudo.*

Resumo

Os conceitos de qualidade e capital humano são amplamente conhecidos e a sua importância aceita por todos. A aplicação destes pressupostos à realidade do trabalho temporário, tornou-se um imperativo face ao contexto económico actual, repleto de rápidas mudanças organizacionais, caracterizado por colaboradores detentores de um novo leque de competências e flexibilidade profissional.

Ao longo deste trabalho, procurou-se analisar a possível integração do trabalho temporário num novo modelo de relações laborais, na tentativa de distanciamento da corrente associação do trabalho temporário a uma “forma atípica de trabalho”, estabelecendo ainda uma breve evolução do trabalho temporário na Península de Setúbal, baseada na apreciação de trabalhos análogos.

Em resultado da aplicação de questionários, definiu-se uma hierarquia de características individuais e organizacionais, como critério válido para um futuro processo de recrutamento e selecção, permitindo averiguar, ao nível do indivíduo, um aumento de competências profissionais e técnicas, acompanhado pelo incremento de formação e experiência profissional.

Concluindo ao nível organizacional que qualidades como flexibilidade e dinamismo, aliado à experiência profissional, são factores críticos no processo de recrutamento e selecção, sendo imprescindíveis na procura contínua da qualidade, facilitando o alcance da excelência individual e organizacional.

Palavras-chave: Capital humano, excelência, qualidade, trabalho temporário.

Abstract

Temporary Work and the Quality of Services Provided. Its Recent Evolution within the Region of Setúbal.

Quality and Human Capital are widely known concepts and their importance is accepted by all. Therefore, it has become imperative to make use of them in the context of temporary work given the current economic situation, for they are present wherever organizational change happens rapidly and stakeholders possess a wide range of professional competencies and flexibility.

The aim of this work is to study the possible integration of temporary work into a new model for labour relations, in an effort to distance temporary work from the notion of "atypical form of work" with which it is presently associated. Moreover, it presents a brief evolution of temporary work in the Peninsula of Setúbal, based on the analysis of similar works.

The findings obtained from our surveys enabled us to define a hierarchy of individual and organizational characteristics which can serve as valid criteria in future recruitment and selection processes. With these processes it is also possible to assess any increase of professional and technical competencies regarding the individual, as well as improvement as regards training and professional experience.

At the organizational level, qualities such as flexibility and dynamism, together with professional experience, turned out to be critical factors in the recruitment and selection process. Not only are they indispensable in the constant pursuit of quality, but they also make it easy to achieve individual and organizational excellence.

Key words: human capital, excellence, quality, temporary work.

Índice Geral

Índice de Figuras.....	iii
Índice de Gráficos.....	iii
Índice de Tabelas.....	iv
Lista de Abreviaturas e Siglas.....	vi

INTRODUÇÃO	1
-------------------------	---

Parte I – Qualidade e Trabalho Temporário

Capítulo 1 – Qualidade: Conceitos, Evolução e os seus Mestres

1.1 Breve Evolução Histórica da Qualidade.....	7
1.2 Aproximação da Qualidade ao Capital Humano.....	12
1.3 Recursos Humanos e <i>TQM</i>	13

Capítulo 2 – Trabalho Temporário

2.1 Breve Contextualização.....	18
2.2 Enquadramento Legal.....	21
2.3 Forma Atípica de Trabalho.....	24
2.4 Caracterização do Mercado Nacional de Trabalho Temporário.....	26
2.5 Perfil do Trabalhador Temporário.....	33

Capítulo 3 – Apreciação e Discussão de Trabalhos Anteriores

3.1 Apreciação dos Resultados Apresentados nos Estudos de 2000 e 2003.....	37
3.2 Discussão e Integração dos Dados Publicados no Estudo de 2003.....	41

Parte II – Trabalho Temporário e Novas Propostas de Qualidade

Capítulo 4 – Opções Metodológicas

4.1 Fundamentação Teórica.....	45
4.2 Abordagem.....	46
4.3 Objectivos do Estudo a Analisar.....	48
4.4 Implementação.....	49
4.5 Modelo de Investigação Proposto.....	53
4.6 Procedimentos.....	55

Capítulo 5 – Estudo Empírico e Análise de Dados



5.1 Processo de Recolha e Tratamento de Dados.....	58
5.2 Inquérito Colaboradores.....	59
5.2.1 Resultados Obtidos no Inquérito.....	59
5.2.2 Construção de Hierarquia de Características Organizacionais.....	71
5.3 Inquérito Administradores.....	78
5.3.1 Resultados Obtidos no Inquérito.....	78
5.3.2 Construção de Hierarquia de Características Individuais.....	85

Capítulo 6 – Proposta de Novos Modelos de Qualidade



6.1 Evolução do Trabalho Temporário na Península de Setúbal.....	90
6.2 Proposta de Modelo de Qualidade.....	96

CONCLUSÃO	103
------------------------	-----

APÊNDICES

Apêndice I - Questionário colaboradores.	
Apêndice II - Ficha técnica inquérito colaboradores.	
Apêndice III - Matriz questionário colaboradores.	
Apêndice IV - Questionário administradores.	
Apêndice V - Ficha técnica inquérito administradores.	
Apêndice VI - Matriz questionário administradores.	
Apêndice VII – Resultados estatísticos colaboradores.	
Apêndice VIII – Resultados estatísticos administradores.	
Apêndice IX – Confronto de resultados dos estudos 2003/2009.	
Apêndice X – Confronto de resultados – Questão 1, 3.ª Parte (estudos 2003/2009): <i>Grau de satisfação dos colaboradores em relação ao actual emprego.</i>	
Apêndice XI – Confronto de resultados – Questão 3, 3.ª Parte (estudos 2003/2009): <i>Opinião dos colaboradores sobre o emprego.</i>	
Apêndice XII – Confronto de resultados – Questão 4, 3.ª Parte (estudos 2003/2009): <i>Aspectos considerados pelos colaboradores aquando de um novo emprego.</i>	
Apêndice XIII – Resumo de dados publicados (estudos 2000/2003)	

ANEXOS

Anexo I – Índices publicados pelo INE.	
Anexo II – Caderno IEF.	
Anexo III – Entrevista do Dr. Marcelino Pena Costa ao Jornal <i>Expresso</i> .	

GLOSSÁRIO	109
------------------------	-----

BIBLIOGRAFIA	112
---------------------------	-----

Índice de Figuras

Figura 1.01 – A famosa triologia de Juran.....	10
Figura 1.02 – Interligação Elementos TQM.....	14
Figura 2.01 – Reformulação do posto de trabalho.....	35
Figura 4.01 – Proposta de modelo de investigação.....	54
Figura 6.01 – Principais conclusões do modelo de investigação.....	100

Índice de Gráficos

Gráfico 2.01 - Número de trabalhadores por conta de outrem por tipo de contrato 2006 (em unidades).....	28
Gráfico 5.01 – Distribuição etária colaboradores (em percentagem).....	60
Gráfico 5.02 – Motivos que fundamentam a recorrência ao trabalho temporário (em percentagem).....	63
Gráfico 5.03 – Distribuição etária administradores (em percentagem).....	79
Gráfico 5.04 – Nível médio de habilitações requerido dos colaboradores (em percentagem).....	81
Gráfico 5.05 – Razões da relevância da procura da excelência organizacional (em percentagem).....	83

Índice de Tabelas

Tabela 2.01 - Evolução da População (em milhares).....	27
Tabela 2.02 - Evolução da Força de Trabalho (em milhares).....	27
Tabela 2.03 - Evolução do Emprego, tempo inteiro e tempo parcial (em milhares).....	28
Tabela 2.04 - População média empregada por conta de outrem (Série 1998 - N.º) por Sexo, Sector de actividade económica e Contrato de trabalho – Anual (em milhares).....	29
Tabela 2.05 – Trabalhadores que mudaram de empresa ou de estabelecimento, em relação ao emprego total (em percentagem).....	30
Tabela 2.06 – Estrutura empresarial – Indicadores globais.....	30
Tabela 2.07 – Indicadores de Educação por município, 2006/2007 (em percentagem).....	31
Tabela 2.08 – Trabalhadores por conta de outrem nos estabelecimentos por município, segundo o sector de actividade (CAE-Rev.2.1) e o sexo, 2006.....	31
Tabela 2.09 – Trabalhadores por conta de outrem nos estabelecimentos por município, segundo o nível de habilitações, 2006.....	32
Tabela 2.10 – Empresas de Trabalho Temporário Licenciadas (por região), 2009.....	32
Tabela 3.01 – Resumo de resultados obtidos (estudo 2000/2003).....	39
Tabela 3.02 – Confronto de dados publicados (estudo 2000/2003).....	39
Tabela 4.01 – Matriz questionário dirigido aos colaboradores.....	50
Tabela 4.02 – Matriz questionário dirigido aos administradores.....	52
Tabela 5.01 – Resultados questionário colaboradores – III Parte, 1.ª Questão.....	65
Tabela 5.02 – Resultados questionário colaboradores – III Parte, 3.ª Questão.....	66
Tabela 5.03 – Resultados questionário colaboradores – III Parte, 4.ª Questão.....	68
Tabela 5.04 – Resultados questionário colaboradores – III Parte, 5.ª Questão.....	69
Tabela 5.05 – Características organizacionais ‘muitíssimo importantes’ (em percentagem).....	72
Tabela 5.06 – Características organizacionais ‘bastante importantes’ (em percentagem).....	73
Tabela 5.07 – Características organizacionais ‘razoavelmente importantes’ (em percentagem).....	74
Tabela 5.08 – Características organizacionais ‘pouco importantes’ (em percentagem).....	75
Tabela 5.09 – Características organizacionais ‘nada importantes’ (em percentagem).....	75
Tabela 5.10 – Resultados questionário administradores – III Parte, 4.ª Questão.....	84
Tabela 5.11 – Características individuais ‘muitíssimo importantes’ (em percentagem).....	86

Tabela 5.12 – Características individuais ‘bastante importantes’ (em percentagem).....	87
Tabela 5.13 – Características individuais ‘razoavelmente importantes’ (em percentagem).....	87
Tabela 5.14 – Características individuais ‘pouco importantes’ (em percentagem).....	88
Tabela 6.01 – Evolução de resultados entre os estudos.....	90
Tabela 6.02 – Evolução de resultados entre os estudos (variáveis sexo e idade).....	91
Tabela 6.03 – Evolução de resultados entre os estudos (variável habilitações literárias).....	91
Tabela 6.04 – Evolução de resultados entre os estudos (variáveis mudança de emprego nos últimos cinco anos e situação contratual anterior).....	92
Tabela 6.05 – Evolução de resultados entre os estudos (variáveis razões da mudança, razões do desemprego).....	92
Tabela 6.06 – Evolução de resultados entre os estudos (variáveis vencimento líquido mensal, percurso profissional e formação profissional).....	93
Tabela 6.07 – Análise entre variáveis questão 1, 3.ª parte, estudos (2003/2009): <i>Grau de satisfação dos colaboradores em relação ao actual emprego</i>	93
Tabela 6.08 – Análise entre variáveis questão 3, 3.ª parte, estudos (2003/2009). <i>Opinião dos colaboradores sobre o emprego</i>	94
Tabela 6.09 – Análise entre variáveis questão 4, 3.ª parte, estudos (2003/2009). <i>Aspectos considerados pelos colaboradores aquando de um novo emprego</i>	95
Tabela 6.10 – Principais resultados e conclusões do questionário dirigido aos colaboradores.....	97
Tabela 6.11 – Principais resultados e conclusões do questionário dirigido aos administradores.....	98

Lista de Abreviaturas e Siglas

ACT –	Autoridade para as Condições de Trabalho
APESPE –	Associação Portuguesa de Empresas do Sector Privado de Emprego
BTE –	Boletim do Trabalho e do Emprego
CT –	Contrato de Trabalho
Dec. Lei –	Decreto-Lei
ETT –	Empresa de Trabalho Temporário
GEP –	Gabinete de Estratégia e Planeamento
IDICT –	Instituto de Desenvolvimento e Inspeção das Condições de Trabalho
IEFP –	Instituto de Emprego e Formação Profissional
INE –	Instituto Nacional de Estatística
I&D -	Investigação e Desenvolvimento
OCDE –	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
PNE –	Plano Nacional de Emprego
RH -	Recursos Humanos
RLVT –	Região de Lisboa e Vale do Tejo
SPSS -	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TIC –	Tecnologias da Informação e Comunicação
TPCO –	Trabalhador Por Conta de Outrem
TQM –	<i>Total Quality Manangement</i>
TT –	Trabalhador Temporário

Perante uma vida em sociedade tão volátil e inconstante, sujeita hoje, como nunca, às mais diversas influências qualitativas e quantitativas, as organizações são indiscutivelmente pressionadas a acompanhar este ritmo frenético, mesmo nos sectores mais tradicionais de qualquer economia (Pires, 2004).

Para Capricho e Lopes (2007), a vida organizacional, economicamente integrada e sustentável, está inevitavelmente entrelaçada a este inconstante ambiente interno e externo, sendo cada vez mais fundamental uma adaptação organizacional rápida e dinâmica, perante tanta mudança constante e frequentemente incontrolável.

Associado às mudanças no contexto económico e social, a evolução da tecnologia tem igualmente tido um papel muito relevante, sendo determinante na obtenção de ferramentas de gestão, cada vez mais sofisticadas, e que, ao longo dos anos, têm sido marcantes para as funções ou acções relacionadas com os recursos humanos de uma organização (Rodrigues *et al.*, 2003). Estes autores referem ainda que aliada a esta flexibilidade organizacional surgem as necessidades de qualidade e de excelência, como características inatas ao bem ou serviço, não apenas como características associadas, envolvendo um esforço acrescido por parte de todos na organização.

Fenómenos descritos como “globalização económica” proporcionam uma homogeneidade de custos e tecnologias, disponíveis para todos em qualquer parte do mundo, cada vez mais rapidamente, surgindo nesta perspectiva o Capital Humano como factor diferenciador (Teixeira, 1999).

A necessidade organizacional de procurar, identificar e conhecer os recursos organizacionais e pessoais, de forma a aumentar o rendimento na vertente empresarial e na vertente individual, ou seja, corresponder às expectativas criadas por ambas as partes, surge cada vez mais como uma

prioridade de acordo com Creech (1998). Para este autor, é fundamental uma visão precisa que oriente a definição do rumo e objectivos organizacionais, analisando exhaustivamente o que pretende alcançar, de forma a identificar posteriormente o que se pretende, em termos de características pessoais e de pessoas, que vão integrar essa mesma organização.

A satisfação plena das necessidades dos clientes internos e externos é o propósito da implementação de um sistema Gestão Qualidade Total, que aliado a uma liderança empenhada, resultará numa organização que realiza a sua actividade bem à primeira vez, reduzindo custos e aumentando a produtividade (Pires, 2004).

As organizações com sistemas integrados de qualidade apresentam vantagens em relação às demais, conhecem internamente os recursos que detêm, estabelecem padrões de procedimentos, identificam dinamicamente o que pode ser sujeito a alterações, por outras palavras são competitivas (Capricho e Lopes, 2007).

De acordo com Pires (2004), os imperativos que determinam o sucesso das organizações no mercado global são simplesmente fazer bem à primeira vez, melhor e mais rapidamente que os concorrentes, diminuindo desta forma os seus custos operacionais, aumentando por fim a sua margem.

A certificação não é sinónimo de qualidade, porém a questão que se coloca no contexto actual é: se a falta de procedimentos integrados de qualidade numa organização condiciona, ou não, a sua viabilidade organizacional?

Podem as organizações fazer uma aposta no Capital Humano, em formação e integração, partilhando a sua visão, missão e valores, quando a globalização tende por um lado a pressionar as margens negativamente e, por outro, a disponibilizar, com maior frequência e em maior número, pessoas qualificadas, com diferentes vivências e experiências profissionais?

Segundo Silva (2007: 14):

“A educação e a formação desempenham um papel central na resposta aos fortes desafios que a Europa enfrenta: globalização, envelhecimento da população, emergência de novas tecnologias e de novas competências. (...) sublinha a importância de que se reveste o investimento no capital humano e na adaptação dos sistemas de educação e formação ao longo da vida como uma das formas de resposta a esses desafios, garantindo o seu acesso a todos os cidadãos a fim de permitir reduzir os riscos de desemprego e exclusão social associados a baixas qualificações.”

Numa outra perspectiva, qual a viabilidade futura para os colaboradores que prescindem de formação e qualificação, aprendendo e evoluindo, de forma a proporcionar às organizações a qualidade e excelência, marcando a tão ambicionada diferença?

Na prossecução de altos níveis de rendibilidade, as organizações tendem cada vez mais a recorrer a medidas como o trabalho em regime de *part-time*, para os picos de trabalho, ou o trabalho em regime temporário, para trabalhos sazonais, entre outras formas contratuais como consultores em regime de recibos verdes ou avenças (Campbell e Chalmers, 2008).

Para Campbell e Chalmers (2008: 487):

The quality of part-time jobs is an important issue, which presents a challenge to researchers and policymakers. (...) where there is widespread concern about the quality of part-time jobs but less agreement over precisely where the problem lies and how to remedy it. Crucial problems for part-time workers in retail, such as under-employment, variation in hours and schedules, and a lack of employee control over hours and schedules, can be detected among both casual and permanent part-time workers.¹

Pelos dados que se analisa na economia, o vínculo laboral é cada vez menor entre a organização e o indivíduo. Porém, paradoxalmente, verifica-se uma necessidade de envolvimento cada vez maior entre ambos, na partilha de visão, missão e valores. Será esta a evolução natural do mercado de trabalho?

Esta é a problemática na qual assenta o desenvolvimento deste trabalho académico, a compreensão destes fenómenos, que marcam a realidade do mercado de trabalho, nomeadamente a globalização, mudanças e pressões ao nível organizacional, em interacção directa com as capacidades e competências pessoais exigidas em termos de desempenho.

Este estudo procurará ainda averiguar de que forma esta crescente flexibilidade pessoal e organizacional, sujeita às pressões internas e externas, aliada ainda aos incontornáveis princípios TQM (*Total Quality Management*), pode conduzir aos chamados “casos de sucesso” organizacionais. Por outro lado, pretende-se compreender a correlação entre estas variáveis e os efeitos das mesmas, em particular com as empresas de trabalho temporário inseridas no estudo empírico.

Avaliando a evolução do mercado de trabalho, estabelecendo através da comparação dos resultados obtidos (actuais), com os dados publicados no estudo desenvolvido por Jesus, em 2003, pretende-se ainda analisar de que forma, o trabalho temporário pode demarcar-se do

¹ Tradução livre da autora da dissertação: “A qualidade do trabalho em regime parcial é um assunto de destacada importância, o qual se revela como um desafio tanto para a investigação como para o estabelecimento de políticas. (...) apesar da crescente preocupação com a qualidade dos trabalhos em tempo parcial, não há ainda consenso acerca do problema real e a forma mais eficiente para a sua resolução. Para os trabalhadores em regime de trabalho parcial na área de distribuição, existem problemas reais tais como o desemprego, a variação constante de horas e horários, a falta de controlo por parte do trabalhador das horas e horários, estes problemas verificam-se tanto nos trabalhadores esporádicos ou temporários, como nos trabalhadores em tempo parcial em regime permanente”.

conceito original associado, de forma atípica de trabalho, integrando-se como parte de uma solução viável e exigida pelas organizações, no sentido de promover um novo modelo de relações laborais.

São estas questões que se pretende investigar com a elaboração deste trabalho científico, procurando de forma sistemática e metódica responder aos objectivos mencionados. Numa primeira fase, este estudo acompanhará a evolução do mercado de trabalho temporário em termos de experiência e formação profissional em Setúbal, face ao enquadramento com o estudo desenvolvido por Jesus (2003).

A nível organizacional, pretende-se investigar se políticas organizacionais integradas de qualidade moldam e dinamizam as novas necessidades do capital humano. Neste sentido, procurar-se-á definir variáveis ou características predominantes e mais favoráveis dos candidatos a nível pessoal, profissional e académico, que permitam, simultaneamente, a sua distinção a nível organizacional.

Procurar-se-á igualmente promover a investigação da uma hierarquia, em termos de importância atribuída às características pessoais e profissionais, como critério válido de selecção e recrutamento. Atendendo ao ciclo contínuo e integrado de qualidade organizacional em interacção directa com o *input* inicial: as características pessoais e profissionais disponíveis no mercado de trabalho.

Na parte relacionada com o capital humano, este trabalho pretende, de igual forma, avaliar em que medida a satisfação pessoal e profissional está aliada à qualidade e excelência organizacional, ou seja, o que fundamenta a escolha do colaborador ao seleccionar uma organização para a sua inscrição ou para desempenhar as suas funções.

Por fim, pretende-se diagnosticar e classificar os factores críticos presentes nesta nova relação, desenvolvida entre organização e indivíduo, na qual ambas as partes encontram-se motivadas para o alcance da excelência. Este será o ponto fulcral desta investigação, bem como o valor acrescentado ao estudo anterior.

Este estudo recorrerá à aplicação de inquéritos dirigidos aos colaboradores temporários, na tentativa de obter a perspectiva individual, procurando futuramente investigar a possibilidade de correlação e/ou efeitos entre a precariedade de vínculo laboral *versus* o estímulo à inovação, qualidade, motivação e integração.

Em termos organizacionais, mediante a aplicação de inquéritos dirigidos a administradores, ou outro elemento da organização de trabalho temporário, pretende-se diagnosticar e estabelecer a prioridade, para as organizações e indivíduos, avaliando quais os factores críticos nesta nova relação, em termos de competitividade, formação, qualidade, competências e inovação.

Desta forma, procurar-se-á hierarquizar um conjunto de características pessoais, técnicas e/ou literárias, que permita agilizar o processo de recrutamento e selecção organizacional. Nesse sentido, ao determinar esse conjunto de variáveis, proporcionará, simultaneamente, uma ferramenta válida de trabalho, que pode promover ainda o alcance da excelência, sendo este o propósito de todo este trabalho académico.

A estrutura deste estudo divide-se em duas partes principais: a primeira composta pelo enquadramento teórico aos temas da qualidade, excelência organizacional e trabalho temporário, a segunda parte integrará o estudo desenvolvido em termos empíricos, os resultados obtidos, conclusões e propostas futuras.

Na primeira parte deste trabalho, o capítulo inicial promoverá o enquadramento e revisão bibliográfica de temas de qualidade e Gestão da Qualidade Total (também designado por *Total Quality Management – TQM*), sendo o segundo capítulo dedicado ao trabalho temporário. O terceiro capítulo abrangerá uma exposição de resultados publicados em trabalhos anteriores, nomeadamente do estudo de Jesus (2003).

A segunda parte, dedicar-se-á à apresentação do estudo a desenvolver mediante a aplicação de questionários, sendo a apresentação e discussão destes resultados posteriormente apresentados no quinto capítulo. Por fim, no último capítulo apresentar-se-á a evolução do trabalho temporário na Península de Setúbal e um possível modelo de qualidade a aplicar nestas organizações.

Espera-se com este estudo alcançar os objectivos anteriormente expostos, procurando compreender a actividade e o mercado de trabalho temporário, apresentando, para tal, propostas válidas no sentido de auxiliar a actividade futura destas organizações. Apesar da compreensão desta necessidade organizacional, em particular por todos aqueles que desempenham a sua actividade profissional em empresas de trabalho temporário, este objectivo tornou-se rapidamente inviável face ao número limitado de dados disponibilizados pelas entidades oficiais. Desta forma, este estudo teria ainda outra pertinência e representatividade, se o conjunto de indicadores disponibilizados por entidades oficiais como Autoridade para as Condições de Trabalho (ACT), Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), Gabinete

de Estratégia e Planeamento (GEP) entre outros, possuísssem dados para responder às seguintes questões:

- Qual a percentagem de empresas que recorre ao trabalho temporário?
- Qual a dimensão das empresas que recorre ao trabalho temporário?
- Que tipo de actividade é desenvolvido, trabalho mais ou menos especializado?
- Que percentagem do trabalho em si é realizado em trabalho temporário?
- Qual o motivo mais utilizado para justificar o trabalho temporário?

A falta destes dados, aliada à impossibilidade de validação e confrontação externa de resultados, dado a inexistência de outros estudos académicos e/ou científicos neste área específica de actividade laboral, limitou as conclusões genéricas a retirar deste trabalho.

Porém, espera-se que este estudo contribua para uma maior compreensão destes fenómenos, face à crescente importância da qualidade e excelência organizacional, aliado ao aumento significativo de trabalho temporário no mercado português ao longo dos últimos anos. Proporcionando, por fim, uma ferramenta útil de trabalho: *uma hierarquia de características pessoais e profissionais, como um critério válido para futuro processo de recrutamento e selecção.*

Parte I – Qualidade e Trabalho Temporário

Capítulo 1

Qualidade: Conceitos, Evolução e os seus Mestres

1.1 Breve Evolução Histórica da Qualidade.

Ao longo deste primeiro capítulo, pretende-se analisar a relação entre a Qualidade, este conceito complexo e simultaneamente simples, à dinâmica da realidade laboral. Considerou-se esta a principal prioridade para o presente estudo, a progressiva aproximação dos princípios *Total Quality Management (TQM)* às crescentes necessidades dos recursos humanos.

A pluralidade de significados afectos ao termo “qualidade”, impossibilita uma definição específica deste conceito. Este entendimento varia naturalmente em função do país, segundo uma perspectiva individual ou colectiva, de acordo com a óptica do consumidor ou produtor, ou pela pressão dos mais variados elementos da vida quotidiana (Saraiva, 1997).

De acordo com Jeffreis *et al.* (1992), a evolução do conceito de qualidade, fruto das mais diversas pressões, altera a percepção de qualidade não só enquanto indivíduos, mas também a imagem colectiva deste conceito, conduzindo, entre inúmeros outros factores, ao aumento dos padrões de exigência ou ao aumento das expectativas criadas.

A actual inclusão de “qualidade” nos mais diversos serviços, bens ou produtos, é hoje completamente inegável e totalmente indivisível. Faz parte integrante do nosso conceito de características básicas, enquanto consumidores, sendo certamente considerada uma característica intrínseca a qualquer produto, bem e/ou serviço (Antunes, 2007).

Este conceito de qualidade, na versão actual e moderna, é certamente aceite por todos, porém, a história recente demonstra que nem sempre assim foi. A origem do conceito *Total Quality Management (TQM)* remonta à década de 50 e 60, quando o Japão foi confrontado com a imperatividade de os bens e serviços produzidos reflectirem qualidade. Posteriormente, esta importância estendeu-se a todos os níveis organizacionais (Basu, 2004).

Segundo este mesmo autor, os contributos teóricos de W. Edwards Deming, Joseph Juran, Philip B. Crosby, Armand V. Feigenbaum e Kaoru Ishikawa, conduziram à construção de procedimentos de qualidade integrados vocacionados para a satisfação plena das necessidades dos *shareholders*, dos clientes internos e externos.

Deming de nacionalidade americana, tendo em 1950 deslocado-se para o Japão, distinguiu-se aí pelas suas intervenções académicas em estatística e na formação (ainda recente) do controlo de qualidade. O impacto de Deming na qualidade foi de extrema importância, sendo aceite consensualmente como o pai do “milagre” industrial japonês (Cardoso, 1996). Tal como refere este autor, Deming defendia que a qualidade era do interesse de todos na organização, acreditava ainda que a “qualidade” deveria ser estabelecida consoante o leque de exigências e as necessidades (sempre em evolução) dos futuros consumidores.

Face a esta constante evolução dos requisitos individuais, Deming considerou imperativo um acompanhamento simultâneo nos padrões organizacionais, substituindo a tradicional “inspecção de produtos” (a qual aceita algumas não conformidades, não garantindo assim a qualidade), pela utilização de “instrumentos de controlo estatístico” (Hegedus, 2004).

Segundo Rosa *et al.* (2009), para Deming a qualidade só poderá ser atingida com o envolvimento e participação de todos na organização, seguindo procedimentos integrados de qualidade, avaliando e integrando as correcções necessárias, sendo este um processo interactivo de melhorias contínuas.

Deming publicou, em 1982, os catorze pontos da qualidade, os quais visam o alcance da excelência simultaneamente ao nível dos colaboradores, clientes e organização. De acordo com Saraiva (2003), estes são os 14 princípios da qualidade:

- 1- *“Criar constância de propósito para conseguir a melhoria do produto e do serviço, com o objectivo de se tornar competitivo, manter-se no negócio, e criar empregos.*
- 2- *Adoptar a nova filosofia. Encontramo-nos numa nova era económica. Os gestores ocidentais devem estar conscientes desse desafio, devem aprender as suas responsabilidades, e assumir a liderança da mudança.*
- 3- *Acabar com a dependência em relação à inspecção como forma de conseguir qualidade. Eliminar a necessidade de inspecção em massa, incorporando a qualidade no produto em primeiro lugar.*
- 4- *Acabar com a prática de fazer negócios com base nos preços. Em vez disso, minimizar o custo total procurar, ter um único fornecedor para qualquer produto, estabelecendo uma relação duradoura e lealdade e confiança.*
- 5- *Melhorar constantemente e continuamente o sistema de produção e serviço, para melhorar a qualidade e a produtividade, e assim reduzir continuamente os custos.*
- 6- *Instituir a formação no local de trabalho.*

- 7- *Adoptar e instituir a liderança. O objectivo da supervisão deveria ser o de ajudar as pessoas, as máquinas e aparelhos a realizar um melhor trabalho. A função de supervisão da direcção necessita uma revisão, assim como a supervisão dos operários.*
- 8- *Acabar com o medo, de forma a que cada um possa trabalhar com eficácia para a empresa.*
- 9- *Eliminar as barreiras entre os departamentos. As pessoas da investigação, design, vendas e produção devem trabalhar em equipa, para prever os problemas de produção e os problemas que podem surgir durante o uso, com o produto ou serviço.*
- 10- *Eliminar slogans, exortações e metas dirigidos à mão-de-obra para pedir zero defeitos ou novos níveis de produtividade. Tais exortações só criam adversidades, já que a maior parte das causas de baixa qualidade e baixa produtividade encontram-se no sistema, fora da alçada dos operários.*
- 11- *a) Eliminar os standards de trabalho na linha de produção. Substituir por liderança.
b) Eliminar a gestão por objectivos. Eliminar a gestão por números, por objectivos numéricos. Substituir por liderança.*
- 12- *a) Remover as barreiras que privam o trabalhador do direito de ter orgulho no seu trabalho. A responsabilidade dos supervisores deve mudar de meros "números" para "qualidade".
b) Eliminar as barreiras que retiram ao pessoal da direcção e engenharia o direito de estarem orgulhosos do seu trabalho. Isto significa, entre outras, a abolição da qualificação anual ou por méritos e da gestão por objectivos.*
- 13- *Instituir um vigoroso programa de educação e auto-melhoria.*
- 14- *Pôr todas as pessoas da empresa a trabalhar para conseguir a transformação. A transformação é tarefa de todos."*

Juran, tal como Deming, notorizou-se igualmente pelas suas intervenções no Japão, tendo tido um papel notável e impulsionador na afirmação da qualidade como uma vantagem competitiva para as organizações. Segundo Cardoso (1996), Juran associou a qualidade a duas vertentes distintas: às características intrínsecas do produto, na medida em que promovem a satisfação geral dos clientes, na vertente individual. Na vertente organizacional, a forma mais viável de garantir esses padrões qualidade aos clientes, seria através da eliminação consistente de defeitos.

Juran atribui a superioridade japonesa, em termos de gestão de qualidade (fundamentada pelo empenho total da gestão de topo), à formação em qualidade de todos os colaboradores, incentivando a participação nas decisões e considerando, por fim, objectivos de qualidade, reais e quantificáveis (Hegedus, 2004).

De acordo com Saraiva (2003), Juran considerava que 85% dos problemas de qualidade são falhas associadas ao controlo dos sistemas gestão, assumindo desta forma a imperatividade de realizar o controlo de qualidade, o qual, face ao aumento progressivo das qualificações dos colaboradores deve ser descentralizado e realizado junto das equipas.

A melhoria da qualidade seria para Juran a principal prioridade para um gestor, sendo no entanto, segundo refere, a mais negligenciada. Integrou ainda as etapas de planeamento (sendo imperativo a integração dos colaboradores que nele participam), controlo e aperfeiçoamento ou melhoramento ao processo de qualidade contínuo (Basu, 2004).

Considera desnecessário, moroso e oneroso o controlo realizado apenas ao produto final, descrevendo estes princípios, instituídos por Taylor, como desactualizados face à evolução do conceito de qualidade. Apresenta-se seguidamente a famosa triologia de Juran, publicada por Cardoso (1996), na figura 1.01:

Figura 1.01 – A famosa triologia de Juran

A famosa triologia de Juran	
<p>Melhoria da qualidade</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Reconheça as necessidades de melhoria. 2 Transforme as oportunidades de melhoria numa tarefa de todos os trabalhadores. 3 Crie um conselho de qualidade, seleccione projectos de melhoria e as equipas de projecto e de facilitadores. 4 Promova a formação em qualidade. 5 Avalie a progressão dos projectos. 6 Premeie as equipas vencedoras. 7 Faça publicidade dos seus resultados. 8 Reveja os sistemas de recompensa para aumentar o nível de melhorias. 9 Inclua os objectivos de melhoria nos planos de negócio da empresa. 	<p>Planeamento da qualidade</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Identifique os consumidores. 2 Determine as suas necessidades. 3 Crie características de produto que satisfaçam essas necessidades. 4 Crie os processos capazes de satisfazer essas características. 5 Transfira a liderança desses processos para o nível operacional. <p>Controlo da qualidade</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Avalie o nível de desempenho actual. 2 Compare-o com os objectivos fixados. 3 Tome medidas para reduzir a diferença entre o desempenho actual e o previsto.

Fonte: Cardoso, 1996

Feigenbaum foi um dos primeiros autores a associar a qualidade enquanto procura contínua da excelência, num trabalho desenvolvido nos Estados Unidos. Esta deve ser determinada partindo da perspectiva dos clientes, orientada para o exterior das organizações, em detrimento do conceito interno de qualidade, considerando apenas a redução de defeitos (Hegedus, 2004)

Enunciou ainda a relevância dos custos organizacionais em termos da não qualidade, tendo sido considerado um pioneiro nessa área (Cardoso, 1996). Para Feigenbaum, a qualidade é um conceito transversal numa organização, abrangendo todos os colaboradores.

Posteriormente, Crosby, no fim da década de 70, introduziu, nos Estados Unidos, o conceito denominado por zero defeitos, este autor defende que perante o envolvimento de todos e uma atitude pró-activa, aliado ao conhecimento dos procedimentos em termos de qualidade, o resultado obtido à primeira vez será o resultado óptimo, eliminando simultaneamente o custo das não conformidades (Basu, 2004).

Segundo Cardoso (1996), Crosby responsabiliza os gestores e não os colaboradores, pela ausência de qualidade, uma vez que as iniciativas associadas de qualidade “devem vir de cima para baixo”; aliando a formação contínua de equipas ao total empenho da gestão de topo, criando grupos especializados em técnicas de qualidade.

Para Saraiva (2003), Crosby considera que através da determinação, formação e liderança, o alcance da excelência, através de “fazer bem à primeira vez” é possível. Assume a melhoria da qualidade como um processo, e não como um programa, devendo esta ser realizada de forma permanente. Os “14 passos para a melhoria”, segundo Saraiva (2003) são os seguintes:

- 1- *Compromisso dos gestores.*
- 2- *Equipa de melhoria de qualidade.*
- 3- *Medir a qualidade.*
- 4- *Os custos da qualidade.*
- 5- *Criar consciência para a qualidade.*
- 6- *Ações correctivas.*
- 7- *Planeamento zero defeitos.*
- 8- *Formação dos chefes directos.*
- 9- *Dia zero defeitos.*
- 10- *Estabelecimento de objectivos.*
- 11- *Eliminação das causas de erros.*
- 12- *Reconhecimento.*
- 13- *Conselhos da qualidade.*
- 14- *Fazer tudo outra vez.*

Segundo Cardoso (1996), Ishikawa teve um papel de destacada importância ao implementar as técnicas e procedimentos de qualidade, desenvolvidos por outros teóricos. Adaptados, porém, à realidade japonesa, enunciou os “círculos de qualidade” constituídos por grupos voluntários de colaboradores empenhados na identificação de problemas, análise da proveniência das causas e introdução de melhoramentos de forma contínua. Sistematizou a análise da qualidade a instrumentos de análise metódicos, tais como: diagrama de Pareto, diagrama de causa-efeito, histogramas, folhas de verificação, gráficos de dispersão, fluxogramas e cartas de controlo.

O impulso e a aproximação da qualidade aos recursos humanos foi um contributo de Tom Peters. Na sua procura contínua pela excelência centrou a sua análise nos clientes, inovação e pessoas, promovendo o desenvolvimento o modelo dos “sete S”.

Em Portugal, apesar das questões entendidas como qualidade terem surgido inicialmente vinculadas a legislação publicada, nomeadamente no que se refere a medidas de higiene e segurança no trabalho. O fenómeno da globalização tornou a preocupação com a qualidade uma realidade pertinente, uma vez que factores considerados críticos de sucesso até esta altura sofreram uma reformulação sem precedentes (Creech, 1998).

O ponto seguinte deste capítulo é dedicado à crescente aproximação da qualidade face às necessidades dos recursos humanos, procurando determinar os factores críticos, que dinamizam e acentuam esta dinâmica relação, segundo a perspectiva de diversos autores.

1.2 Aproximação ao Capital Humano.

Rodrigues *et al.* (2003) consideram que o uso de técnicas e procedimentos que promovem a qualidade e excelência, em termos de estrutura organizacional a nível vertical e horizontal, concentram-se profundamente no Capital Humano, indiscutivelmente um factor crítico de sucesso e de competitividade, bem como presença incontornável perante uma realidade dinâmica, turbulenta e inconstante.

Segundo Capricho e Lopes (2007: 194):

“A aposta no desenvolvimento dos R. H. e dos seus saberes assenta em novos valores da qualidade e da sustentabilidade, tira partido das potencialidade dos novos sistemas tecnológicos e valoriza a formação e a aprendizagem. Este novo tipo de gestor compreende que o segredo do sucesso está na criação de um ambiente cultural que facilita a mudança, a inovação, a participação, a cooperação, a comunicação, o trabalho em grupo e a melhoria contínua, fazendo bem o que é certo para todos.”

Os recursos humanos são um factor de produtividade inegável, são hoje fonte de competitividade. Cabe aos gestores e líderes organizacionais através de políticas integradas que visem a obtenção da qualidade e excelência contínua, proporcionar ao nível do indivíduo formação e creditação de competências, motivar comportamentos pró-activos, visando níveis de desempenho sustentáveis e competitivos (Capricho e Lopes, 2007).

Políticas integradas de qualidade e excelência são temas pertinentes e incontornáveis na vida organizacional actual, nesta perspectiva o Capital Humano é um elemento crucial, a sua dinamização, integração e flexibilidade crescente, conduziram através da excelência a organizações competitivas.

Moura (1997) reforça esta ligação ao estabelecer uma relação directa entre a satisfação do cliente e a prestação dos colaboradores, em virtude de a qualidade organizacional estar intimamente ligada às pessoas que compõem o próprio quadro organizacional. Desta forma para

este autor, a chave do sucesso organizacional prende-se com o leque de pessoas adequadas e preparadas no sentido conduzir a organização à qualidade e ao sucesso,

Segundo Creech (1998), frequentemente as organizações não reconhecem a significância do sistema humano como o mais relevante, uma vez que é este sistema humano que suporta todos os outros, para tal verifica-se efectivamente uma necessidade de alinhar o capital humano com a estratégia organizacional.

Citando Basu (2004: 17):

*'Deming said that to find the best way meant getting the facts, collecting data, setting standard procedures, measuring results and getting prompt and accurate feedback of results so as to eliminate variations to the standard. He saw this as a continuous cycle. Deming emphasized that people can only be won over if there is trust at all levels. This means that management are prepared to allow and encourage employees to take responsibility and that employees are prepared to accept responsibility.'*²

De acordo com Pires (2004), a implementação de um sistema integrado de Gestão da Qualidade Total, pressupõe a envolvimento de todos os membros, procurando identificar e saciar, através da excelência, as necessidades dos seus clientes, internos e externos, promovendo desta forma, melhorias contínuas e sustentáveis.

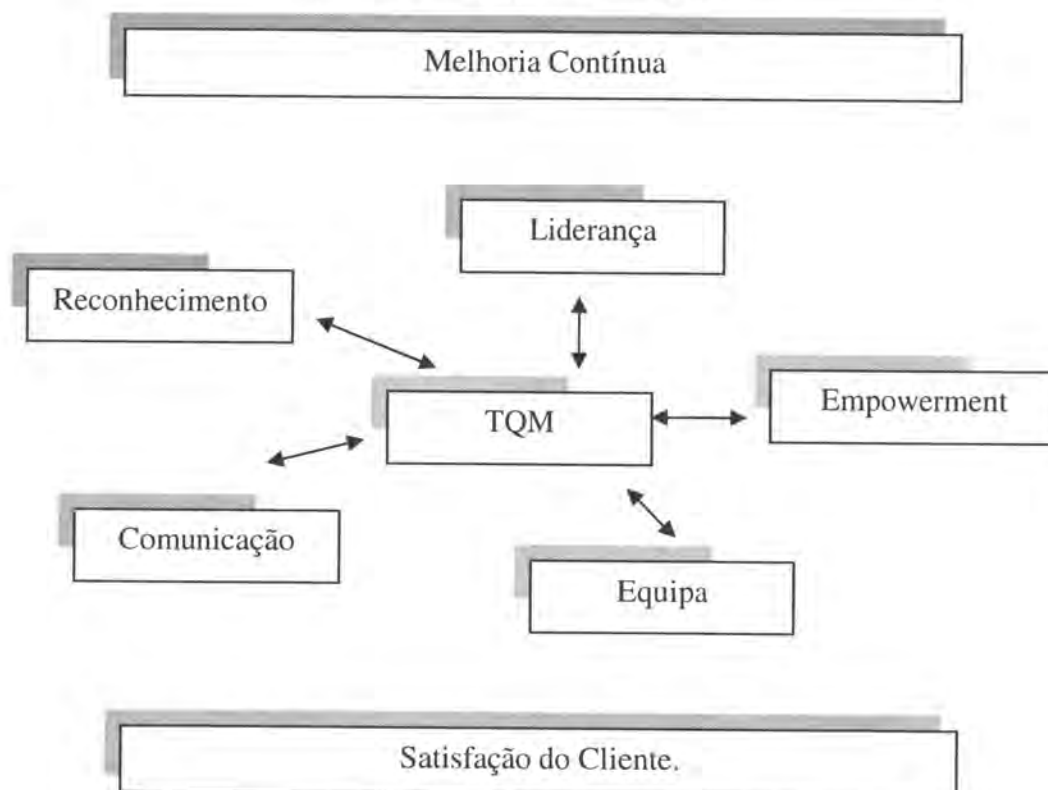
1.3 Recursos Humanos e TQM.

As sinergias referidas no ponto anterior, conduzem inevitavelmente à análise relacional do capital humano, face aos pressupostos do *Total Quality Management (TQM)*, atendendo aos resultados individuais e organizacionais.

² Tradução livre da autora da dissertação: "De acordo com Deming, a melhor forma para eliminar o máximo de variações ao padrão implica a obtenção real de factos, recolha dados, estabelecimento de procedimentos padrão, medição de resultados, de modo a obter *feedback* dos resultados, de forma expedita e fidedigna. Deming via isto como um ciclo contínuo. O ênfase era colocado nas pessoas, estas só podem ser conquistadas se existir confiança a todos os níveis. Isto significa que os gestores estão preparados para permitir e incentivar os trabalhadores a assumir responsabilidade e que as pessoas estão preparadas para aceitar a responsabilidade."

Por forma a facilitar a compreensão deste ponto específico, apresentar-se-á seguidamente os elementos *TQM* mais relevantes na interacção directa com o capital humano, baseado no trabalho de Saraiva (2003):

Figura 1.02 – Interligação Elementos TQM



Fonte: Adaptação de Saraiva, 2003

A liderança desempenha um papel fulcral em todo este ciclo, sem o seu apoio, sem a sua envolvimento, dificilmente se pode falar em *TQM*. Contudo, deve-se antes de mais, distinguir os líderes dos gestores, sendo que, infelizmente, nem todos os gestores são líderes (Jeffreis *et al.*, 1992).

De acordo com estes autores, um líder deve assumir intensamente a identificação das necessidades que pretende vir a suprimir, articulando de forma óptima os recursos que detém a nível interno da organização, definindo para tal um plano de acção credível e exequível.

Partindo da visão e missão, valores e objectivos da organização, ainda que esse plano de acção seja passível de correcções futuras, essa atitude e preocupação, demonstra um empenhamento e envolvimento, estabelece não só o exemplo, como quantifica e avalia o comportamento desejável dos colaboradores (Carapeto *et al.*, 2005).

Segundo estes autores, outra condição essencial à liderança é ser um bom comunicador, ao esclarecer e clarificar o plano a implementar, as mudanças necessárias, passo por passo, estabelece as metas a atingir, promove a coesão interna necessária, reduzindo a incerteza e a resistência à mudança.

A comunicação, interna e externa, tornou-se actualmente cada vez mais expedita, as novas tecnologias são disponibilizadas diariamente e para todos, o conhecimento tácito e técnico anteriormente intrínseco à organização, considerado um investimento e uma mais valia, tornou-se, num breve período de tempo, geral e acessível, perdendo parte do valor ao qual estava associado anteriormente (Rodrigues *et al.*, 2003).

Para Creech (1998) é essencial que as pessoas compreendam, através de um sistema de comunicação eficiente, as razões e a necessidade de qualquer mudança ou alteração, o sucesso reside no grau de apoio que as pessoas manifestam; é imperativo o esclarecimento e compreensão acerca não só da missão e visão da organização, como também, o que se pretende com o seu desempenho.

A formação, informação, conhecimento, valores, criatividade e inovação são elementos diferenciadores, distinguem o trabalho de um “grupo de trabalho” de uma “equipa”, isto é, provocam reacções nos outros elementos, estimulam o conflito, o que parece paradoxal (Harrington e Harrington, 1997).

De acordo com estes autores, a equipa cria valor e mais valias, enquanto grupo envolvido e coeso, participativo e dinâmico. Deve, no entanto, ser diversificado para permitir o conflito, sendo que daí advém a participação e estímulo a novas ideias, dando lugar à evolução e à aprendizagem contínua.

Naturalmente, esta evolução de grupos para equipas, segundo Moura (1997), é um processo que deve de ser fomentado pelos líderes, que muito embora possam ser discordantes em processos ou metodologias, devem ser, no entanto, concordantes nos objectivos, o que não se verifica com frequência e espontaneamente nas organizações.

Para este autor, o *empowerment*, entendido como a delegação de poder ou competências às equipas, é também ele fruto de uma liderança pragmática. Ao delegar o poder, o líder está a motivar as equipas, está a envolver todo o grupo de trabalho.

A implementação de um sistema de qualidade é uma tarefa de médio ou longo prazo, requer disponibilidade constante, bem como a articulação de todos os sectores de actividade de uma organização. Seria impensável ser realizada com sucesso, apenas por um grupo muito restrito de pessoas (Capricho e Lopes, 2007).

Para estes autores, envolvendo e motivando todos na organização, promove-se inevitavelmente melhorias, sendo estas sujeitas a nova avaliação, correcção e posterior implementação, neste processo dinâmico, a integração de todos enquanto elementos vitais na organização agiliza a procura da excelência nos diversos níveis organizacionais, promovendo a excelência.

De acordo com Rodrigues (2003: 303):

‘A procura de novos padrões organizacionais com vista à redução de custos, à melhoria da qualidade e ao aumento de flexibilidade, tornando-se uma questão de sobrevivência para as empresas. A inovação dos produtos e processos requer uma integração entre as áreas (produção, I&D, marketing) e uma cooperação eficaz entre especialistas e trabalhadores, entre empresas produtoras, empresas fornecedoras e clientes, bem como um processo dinâmico de melhoramento contínuo, que requer uma cultura de aprendizagem, intra e interorganizacional.’

É fundamental, por estas razões, ser realizado por colaboradores de diferentes sectores organizacionais, de forma transversal. As sinergias são demasiadas para serem ignoradas, são fonte inesgotável de melhorias contínuas, conforme referido por Harrington e Harrington (1997).

Por fim, mas não menos importante, surge a avaliação do desempenho, esta é uma questão que se reveste da maior importância, é imperativo as suas premissas estarem inicialmente estabelecidas, de forma a serem facilmente identificadas pelos colaboradores, compreendendo o que se pretende do seu desempenho enquanto indivíduo e equipa (Creech, 1998).

No que se refere ao reconhecimento, analisando ainda a figura 1.02, Creech (1998) menciona-o como fonte incondicional de motivação, seja este público ou individual. É certamente um factor que gera e condiciona a actividade futura de cada colaborador, atendendo à condição humana dos colaboradores; assim sendo, a necessidade intrínseca de ser reconhecidos surge como inata.

A evolução do conceito de qualidade, apesar de relativamente recente, tem sido abrangente. A qualidade é algo apreciado e valorizado por todos, ainda que em diferentes graus, porém, a necessidade da sua satisfação plena, é inegável. Para todas as variáveis mencionadas nos parágrafos anteriores - liderança, comunicação, equipa, *empowerment* e reconhecimento - a sua

articulação conjunta deve essencialmente visar a satisfação do cliente, mediante processos de melhorias contínuas.

O conceito da qualidade total é de tal forma abrangente que implica a participação de todos no sentido de a obter, o que transformou progressivamente (de forma intensa), a versatilidade e o compromisso, pessoal e profissional, que a ocupação de um dado posto de trabalho obriga. Esta questão é destacada também no trabalho de Jeffreis *et al.* (1992: 154):

‘ A verdadeira chave do sucesso TQM são as pessoas. Se as pessoas na empresa, a todos os níveis, não estiverem empenhados em produzir um produto ou serviço de qualidade, então a iniciativa TQM está destinada a falhar.’

A satisfação das expectativas e das necessidades dos clientes, a procura da excelência, a busca de melhorias contínuas, são os pontos de referência de todo o sistema de qualidade, porém é quase impossível desagregar estas premissas dos colaboradores, da sua influência e da criação de valor a que estes conduzem.

O sucesso reside nas organizações pró-activas, nas que analisam a fundo as causas dos desvios, nas que tomam as decisões difíceis e muitas vezes impopulares, onde a participação dos colaboradores é solicitada e ouvida, para posteriormente servir de base à tomada de decisões.

Considerou-se pertinente, ao longo deste primeiro capítulo, esta breve introdução ao tema da qualidade, aproximando progressivamente este conceito às necessidades do capital humano. Relativamente a este último ponto, procurou-se ainda identificar os factores chave, na recente relação desencadeada entre recursos humanos, e a sua crescente importância organizacional face aos incontornáveis elementos *TQM*.

Capítulo 2

Trabalho Temporário

2.1 Breve Contextualização.

Neste capítulo inteiramente dedicado ao trabalho temporário, procurar-se-á compreender este fenómeno que caracteriza uma parte, ainda que reduzida, das relações laborais em Portugal, tendo, porém, ficado muito aquém das expectativas iniciais criadas, dado a reduzida bibliografia específica encontrada quer pela pesquisa nas bibliotecas municipais e universitárias, quer disponível na internet.

Atendendo à especificidade desta forma de trabalho, centro de todo este estudo académico, sublinho novamente e com extrema incredulidade, o diminuto “valor” e/ou reconhecimento institucional deste fenómeno, nomeadamente por parte do Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP), traduzindo-se na fraca importância apresentada nos índices de trabalho oficiais, no quadro de pessoal e no boletim estatístico (Jesus, 2003).

Assim, considerou-se pertinente, antes de mais, uma breve contextualização e enquadramento do trabalho temporário à realidade profissional portuguesa, como forma de proporcionar uma legítima aproximação ao contexto laboral actual.

Mais que analisar exaustivamente a evolução do trabalho temporário, pretende-se ao longo da dissertação, enquadrar este tema nos novos desafios nacionais, enunciados no Plano Nacional de Emprego (PNE) pelo Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, simultaneamente reforçado pela recente aprovação da Lei n.º 19/2007, para este sector específico de actividade económica.

Esta integração entre os desafios apresentados no Plano Nacional de Emprego e a aprovação de nova legislação, proporciona uma nova dinâmica e completa interligação, com vista à

compreensão do trabalho temporário, como uma forma complementar ao mercado laboral, marcando assim uma evolução do conceito tradicional de “forma atípica de trabalho” (Cerdeira, 2000).

Neste capítulo, mediante a apresentação de quadros e índices provenientes de entidades institucionais portuguesas, nomeadamente o Instituto Nacional de Estatística (INE) e o Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP), integrado com os dados recolhidos na Organização para a Cooperação Económica e Desenvolvimento (OCDE), pretende-se caracterizar o mercado de trabalho nacional.

Aliando, por fim, esta análise e caracterização do mercado geral de trabalho à experiência profissional do presidente da Associação Portuguesa das Empresas do Sector Privado do Emprego (APESPE), reforçada recentemente pela criação de um novo estatuto, denominado provedor do trabalho temporário, de acordo com o estabelecido nos artigos 2.º e 3.º do Estatuto do Provedor do Trabalho Temporário - APESPE.

A pertinência e clareza do trabalho desenvolvido neste capítulo estimulará a pesquisa a desenvolver nos capítulos quatro e cinco, proporcionando a posterior caracterização no capítulo 6 de propostas que se esperam coerentes e inovadoras à luz do quadro actual da economia do mercado de trabalho.

Considerando agora uma breve evolução histórica do estudo do trabalho temporário, de acordo com Jesus (2003), a organização pioneira no trabalho temporário em Portugal foi a empresa *Manpower*, que desenvolve a sua actividade neste país desde 1962, surgindo na figura de um *franchising*³ europeu importado originalmente dos Estados Unidos.

Ainda segundo esta autora, a necessidade de mobilização de mão-de-obra, em particular a feminina, surge relacionada ao período do pós II Guerra Mundial na Europa. Apesar do relativo afastamento do nosso país dos seus efeitos directos, é a nível nacional fortalecida nesta altura pela deslocação substancial de mão-de-obra para as colónias portuguesas, no período da Guerra Colonial (Jesus, 2003).

Desde a introdução da empresa *Manpower* no mercado português de trabalho temporário em 1962 até 1989, não se verificou no entanto qualquer regulamentação neste sector de actividade laboral, facto que só ocorreu mediante a implementação da legislação segundo o Decreto-Lei

³ Tradução livre da autora da dissertação: “Relação económica/empresarial, na qual é cedido um direito de uma marca através de um pagamento contratual”.

358/89, datado de 17 de Outubro de 1989, como será esclarecido no próximo ponto deste capítulo 'Enquadramento Legal'.

A actividade e a regulamentação específica da actuação de empresas de trabalho temporário só se verificou precisamente no ano de 1989, perdurando esta limitação jurídica e legal durante cerca de três décadas. De facto, a empresa *Manpower* possui o alvará n.º 1, emitido pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), datado apenas de 1 de Junho de 1990.

A actualidade demonstra, porém, que longe estão os dias do vazio legal na regulamentação da actividade das empresas de trabalho temporário, estabelecendo um novo quadro legislativo em consonância com as necessidades trazidas pela globalização às organizações e patentes nos documentos do Plano Nacional de Emprego em 2000, revisto em 2003, e, com a nova publicação em 2007, os quais seguidamente tentar-se-á de forma sumária transpor para este estudo.

A nível nacional, a preocupação com as políticas relacionadas com os problemas do emprego tem sido uma constante ao longo do tempo, sendo que no Plano Nacional de Emprego de 2000 surgem de forma concreta traduzidas pelas seguintes linhas gerais, de acordo com Rosa (2003: 92):

- “melhorar a empregabilidade;
- desenvolver o espírito empresarial;
- incentivar a capacidade de adaptação dos trabalhadores e das empresas;
- e reforçar as políticas de igualdade de oportunidades, na transversalidade dos diversos instrumentos.”

É imperativo que um sistema de emprego competitivo e sustentável surja aliado a políticas nacionais integradas de desenvolvimento e modernização, procurando reduzir as desvantagens caracterizadoras da estrutura laboral portuguesa, segundo os dados apresentados no Plano Nacional Emprego (2000: 151).

Estas preocupações encontram-se, posteriormente, patentes no Plano Nacional de Emprego 2005-2008, o qual procura através dos desafios seguintes criar propostas exequíveis e integradas ao mercado laboral português, no sentido de alcançar resultados (PNE 2007: 6):

- “Desafio 1 – Promover a criação de emprego, prevenir e combater o desemprego;
- Desafio 2 – Gerir de forma preventiva e precoce os processos de reestruturação e deslocalização empresarial;
- Desafio 3 – Promover a flexibilidade com segurança no emprego;
- Desafio 4 – Reforçar a educação e a qualificação da população portuguesa;
- Desafio 5 – Modernizar o sistema de protecção social.”

As medidas anunciadas em ambos os Planos, pelo Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, conduzem a uma mesma conclusão: a extrema necessidade de alterar a legislação laboral em vigor, no sentido de enquadrar e flexibilizar as novas realidades nacionais, bem como uma forma de se atingir os objectivos nacionais propostos.

Segundo Jesus (2003), a tendência do trabalho temporário nos últimos anos tem sido de acompanhar a evolução dos mercados de trabalho quer através da reestruturação e globalização empresarial, quer mediante a flexibilização do emprego, requerendo especificamente uma reformulação em termos legislativos, a qual será analisada no ponto seguinte deste capítulo.

2.2 Enquadramento Legal

Neste ponto, pretende-se antes de mais evidenciar o distanciamento entre a falta de regulamentação jurídica inicial para este sector de actividade económica, em relação aos dias de hoje, onde encontramos legislação específica para o trabalho temporário, enquadrada com órgãos institucionais competentes para regular essa mesma actividade.

Segundo o trabalho publicado por Rebelo (2006:9), o trabalho temporário classifica-se pela:

“ situação em que uma empresa cede a título oneroso e por tempo limitado a outra empresa, a disponibilidade da força de trabalho de certo número de trabalhadores, que ficam integrados na organização da empresa utilizadora.”

De acordo com este autor, este é um fenómeno recente em Portugal, desde os anos 50 que as organizações recorrem de forma esporádica ao trabalho temporário. Porém, é a partir da década de 80, que se assiste à generalização e sistematização desta nova forma de relação laboral, pelos diferentes sectores de actividade.

Apesar da evolução desta actividade desde a implementação da empresa *Manpower* em 1962, a desregulamentação legislativa portuguesa foi suprimida somente em 1989, pelo DL 358/89, de 17-10, numa tentativa de regular o vazio legal existente até esta data, não se verificando, no entanto, a integração deste Decreto-Lei com o Código do Trabalho existente, sendo esta aproximação tentada posteriormente em 2003, pela Lei 99/2003, de 27-08 (Rebelo, 2006).

No sentido de agilizar e regular este importante sector de actividade económica, surge a Lei n.º 19/2007, publicada em 22 de Maio de 2007, aprovando um novo regime jurídico, que regula o trabalho temporário, nomeadamente a actividade económica e laboral desenvolvida por empresas especializadas em trabalho temporário.

Esta legislação revoga as publicações anteriores, designadamente o Decreto-Lei n.º 358/89, datado de 17 de Outubro, alterado pelas Lei n.º 39/96, de 31 de Agosto, Lei 146/99 datada de 1 de Setembro e a Lei n.º 99/2003 com data de 27 de Agosto.

Considerou-se pertinente para este estudo detalhar a análise da Lei n.º 19/2007, sendo assim a primeira parte deste ponto dedicado ao enquadramento geral, mais concretamente à definição específica dos conceitos de empresa de trabalho temporário, trabalhador temporário, contrato de trabalho temporário, entre outros, sendo ainda delimitado o âmbito de aplicação da lei.

A actividade das empresas vocacionadas para o trabalho temporário carecem da emissão de um alvará de licença de actividade, emitido pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP). Todas as organizações interessadas em requerer este alvará encontraram os procedimentos a seguir no artigo 5.º da Lei 19/2007, expressos no seu segundo capítulo “exercício da actividade de cedência temporária de trabalhadores para ocupação por utilizadores”.

As relações regulamentadas no terceiro capítulo da Lei 19/2007, referem-se essencialmente à regulamentação dos contratos, celebrados pela empresa de trabalho temporário com o utilizador (contrato de utilização) e o contrato com o trabalhador temporário (contrato de trabalho temporário), definindo para ambos, os seus termos formais, a duração e a caducidade.

Esta relação contratual caracteriza-se pela forma tripartida de acordo com Rebelo (2006), isto é, existe uma relação directa entre a empresa de trabalho temporário com o utilizador (cliente externo), do mesmo modo verifica-se uma relação também directa entre a empresa de trabalho temporário com o trabalhador (cliente interno). Contudo, apesar do vínculo contratual entre o trabalhador e a empresa de trabalho temporário, a prestação de trabalho efectiva por parte do trabalhador temporário é desenvolvida mediante as necessidades e especificidades directas do utilizador.

O quarto capítulo desta lei estabelece as condições de trabalho, o enquadramento legal dos trabalhadores temporários, em termos de retribuição e férias, formação, estruturas de

representação colectiva dos trabalhadores, matérias no âmbito de higiene e segurança no trabalho, acidentes de trabalho, entre outros assuntos.

O capítulo seguinte da Lei 19/2007 dedica-se ao regime contra-ordenacional, determinando no artigo 44.º o que se considera contra-ordenação leve, grave e muito grave. O artigo 46.º identifica ainda as entidades competentes para a inspecção desta relação contratual. Por fim, o sexto capítulo concentra-se nas disposições finais e transitórias, tendo este diploma entrado em vigor 30 dias após a data da sua publicação.

Os organismos institucionais competentes para estas inspecções são a Autoridade para as Condições de Trabalho (ACT), em termos de regulamentação e condições de trabalho, sendo a criação do estatuto de provedor do trabalho temporário afecta na integra à defesa dos interesses dos próprios trabalhadores temporários.

Em termos de regulamentação às próprias Empresas de Trabalho Temporário (ETT), o organismo competente é o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), sendo que Rebelo (2006) considera que a recente harmonização do plano legislativo português proporciona às organizações a competitividade económica tão vital no plano macroeconómico, facilitando o cumprimento dos desafios a nível global, mediante uma flexibilização do mercado de trabalho.

Atendendo à óptica do *Livro Verde*, mencionada no trabalho de Kovács (2006), a flexibilidade organizacional surge aliada a uma estrutura descentralizada, ligada em rede, somente possibilitada pela partilha de conhecimentos e informações, disponível em virtude dos avanços tecnológicos.

Esta convicção é partilhada ainda por Pires (2004): num contexto de mudanças drásticas e globalização dos mercados, a capacidade de agilização e de flexibilidade de uma organização num curto período de tempo é de extrema importância, desta adaptação depende em muitos casos a própria sobrevivência organizacional.

Neste sentido, para Jesus (2003), a forma do trabalho temporário reveste-se de grande importância uma vez que satisfaz as necessidades organizacionais de curta duração, ocasionais e imprevistas de mão-de-obra, numa tentativa de adequar os colaboradores e as suas capacidades às mudanças bruscas dos mercados e, consequentemente, às organizações.

2.3 Forma Atípica de Trabalho.

No seguimento do ponto anterior, esta nova realidade à escala global alterou os padrões organizacionais tradicionais, dando lugar à necessidade de flexibilidade contratual, dinamizando as relações de trabalho consideradas “atípicas” até aqui, proporcionando assim uma considerável aproximação em termos das relações de trabalho em conjunto com as necessidades da organização.

Neste ponto pretende-se compreender esta nova percepção, que alterou radicalmente o conceito de formas de trabalho atípico mais conhecidas e divulgadas, que, de acordo com Cerdeira (2000), são as seguintes: Teletrabalho, Trabalho Sazonal, Part-time e Trabalho Temporário.

Reforçado a nível organizacional por Rosa (2003: 43):

“Definimos assim como formas trabalho susceptíveis de conduzir à precariedade as seguintes: trabalho a tempo parcial involuntário, contratos a termo (certo ou incerto), trabalho temporário, “falsos trabalhadores por conta própria”, trabalho sazonal, trabalho ocasional/pontual, trabalho no domicílio e trabalho em regime de subcontratação/ subempreitada.”

O enfoque deste trabalho será obviamente o caso do trabalho temporário, sendo que este ocorre sempre na prestação efectiva de trabalho temporário, mediante tipos de contratos e relações formais a dois níveis, envolvendo, no entanto, três entidades distintas.

Desta forma, perante uma necessidade intermitente a nível organizacional, a empresa utilizadora negoceia com a empresa de trabalho temporário a prestação de um serviço, formalizada através de um contrato de utilização. No entanto, a empresa de trabalho temporário presta esse serviço à empresa utilizadora recorrendo ao trabalho efectivo de trabalhadores, formalizada pelo contrato de trabalho temporário (Jesus, 2003).

Ao abrigo deste contrato de trabalho temporário, a autoridade da entidade patronal perante o trabalhador é repartida entre a empresa de trabalho temporário, a qual enquadra o indivíduo legalmente, processa vencimentos e exerce poder disciplinar, e a empresa utilizadora onde efectivamente o trabalhador irá desempenhar o seu trabalho, apesar de não fazer parte do seu quadro de trabalhadores permanentes (Rebelo, 2006).

Ainda de acordo com este autor, cabe à empresa utilizadora a completa integração do trabalhador temporário equitativamente como os seus próprios colaboradores, em matérias de higiene e segurança do trabalho, no estabelecimento de dias de descanso, na definição do local

de trabalho, bem como no que se refere à autoridade e direcção do desempenho do trabalhador temporário.

Embora os direitos do trabalhador temporário em termos de remuneração, assiduidade, férias e faltas sejam da competência da empresa de trabalho temporário, o artigo 35.º da Lei n.º 19/2007 determina a equidade destes trabalhadores temporários aos colaboradores permanentes da empresa utilizadora onde a prestação do trabalho efectivamente ocorre.

De acordo com a actual legislação em vigor a Lei n.º 19/2007, o recurso ao trabalho temporário só é possível quando exista um motivo plausível e temporário para o uso, estando especificamente previstas no artigo 18.º dessa mesma lei todas as situações admissíveis:

“Secção II Contrato de utilização – Artigo 18.º Admissibilidade do contrato:

1—A celebração do contrato de utilização de trabalho temporário só é permitida nos seguintes casos:

- a) Substituição directa ou indirecta de trabalhador ausente ou que, por qualquer razão, se encontre temporariamente impedido de prestar serviço;
- b) Substituição directa ou indirecta de trabalhador em relação ao qual esteja pendente em juízo acção de apreciação da licitude do despedimento;
- c) Substituição directa ou indirecta de trabalhador em situação de licença sem retribuição;
- d) Substituição de trabalhador a tempo completo que passe a prestar trabalho a tempo parcial por período determinado;
- e) Necessidade decorrente da vacatura de postos de trabalho quando já decorra processo de recrutamento para o seu preenchimento;
- f) Actividades sazonais ou outras actividades cujo ciclo anual de produção apresente irregularidades decorrentes da natureza estrutural do respectivo mercado, incluindo o abastecimento de matérias-primas;
- g) Acréscimo excepcional da actividade da empresa;
- h) Execução de tarefa ocasional ou serviço determinado precisamente definido e não duradouro;
- i) Necessidades intermitentes de mão-de-obra, determinadas por flutuações da actividade durante dias ou partes do dia, desde que a utilização não ultrapasse semanalmente metade do período normal de trabalho praticado no utilizador;
- j) Necessidades intermitentes de trabalhadores para a prestação de apoio familiar directo, de natureza social, durante dias ou partes do dia;
- l) Necessidades de mão-de-obra para a realização de projectos com carácter temporal limitado, designadamente instalação e reestruturação de empresas ou estabelecimentos, montagens e reparações industriais.

2—O contrato de utilização deve ser celebrado pelo período estritamente necessário à satisfação das necessidades do utilizador referidas no número anterior.

3—Não é permitida a utilização de trabalhador temporário em postos de trabalho particularmente perigosos para a sua segurança ou saúde, salvo se for essa a sua qualificação profissional.

4—Não são permitidos contratos de utilização para satisfação de necessidades que eram realizadas por trabalhadores cujos contratos cessaram, nos 12 meses anteriores, por despedimento colectivo ou extinção de postos de trabalho.

5—Para efeitos do disposto na alínea g) do n.º 1, considera-se «acréscimo excepcional da actividade» o acréscimo cuja duração não ultrapasse 12 meses.”

Mediante a aplicação do artigo 18.º da Lei 19/2007, o legislador especificou de forma absolutamente clara os motivos pelos quais as organizações podem recorrer às empresas de trabalho temporário, como forma de satisfazer as suas necessidades pontuais, de curta duração ou intermitentes em relação ao trabalho a desenvolver.

Contudo, o fenómeno da globalização conduz a estruturas laborais diferentes daquelas com que estávamos familiarizados, por exemplo devido ao *downsizing* (achatamento da estrutura organizacional), as estruturas organizacionais ficam mais pequenas, tal como refere Cerdeira (2000: 147):

“A tendência é para as empresas manterem apenas os recursos humanos indispensáveis ao seu *core business*. Trata-se de uma estratégia que visa essencialmente proceder a algum emagrecimento de estrutura, imposta pela desagregação e flexibilização do quadro geral da economia.”

O recurso a empresas de trabalho temporário por parte das organizações, surgiu como resposta às necessidades de flutuações intermitentes de colaboradores nas empresas, vinculadas a uma legislação laboral anterior, demasiado rígida e desadequada às novas necessidades organizacionais (Rosa, 2003).

A especialização das empresas de trabalho temporário em suprimir essas necessidades pontuais em tempo real, conduziu, de acordo com Campbell e Chalmers (2008), ao desenvolvimento e valorização desta actividade, estabelecendo as empresas de trabalho temporário e utilizadoras a parcerias estratégicas, no desenvolvimento rentável da sua actividade.

2.4 Caracterização do Mercado Nacional de Trabalho Temporário.

Na sequência do que foi apresentado nos pontos anteriores deste capítulo, pretende-se aqui caracterizar o mercado de trabalho, atendendo à premissa inicial deste estudo académico, acompanhar a evolução do estudo desenvolvido por Jesus (2003), apesar da constatação da mesma carência de dados, já anteriormente mencionada por esta autora.

Esta limitação é ainda apresentada, no estudo de 2003, como uma proposta para trabalhos futuros, porém, apesar de uma exaustiva pesquisa bibliográfica realizada para redacção deste trabalho académico, não foram, infelizmente, disponibilizados novos dados na área do trabalho temporário, em particular na Península de Setúbal.

A credibilidade de ambos os estudos académicos fica condicionada aos estudos publicados na mesma área, bem como aos índices de entidades institucionais, os quais sustentam esta análise de mercado de trabalho. Porém, a fiabilidade desses índices não é consistente.

Conforme Jesus tinha já referido como limitação do seu próprio trabalho, em 2003, esta condicionante mantém-se em 2009, agravada pelo facto de distintas fontes oficiais de dados, apresentarem diferentes valores para a mesma variável inclusivamente para o mesmo ano de análise.

Após este esclarecimento, fundamentado pelos dados disponibilizados, procurar-se-á neste ponto, caracterizar o mercado de trabalho nacional, e em Setúbal, sendo o ponto seguinte deste capítulo, dedicado ao perfil do trabalhador temporário.

De acordo com os dados recolhidos na Annual Labour Force Statistics (Estatística Anual da Força de Trabalho) e apresentados na base de dados da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OECDStat), verifica-se que a população, assim como a força de trabalho anual portuguesa, acompanha o relativo crescimento da União Europeia, bem como da OCDE (ver tabela 2.01 e 2.02):

Tabela 2.01 - Evolução da População (em milhares)

Frequency (Período):	Annual (Ano)							
Subject (Variável):	Population,('000) (População, (,000))							
Time (Ano)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Country (País):								
Portugal	i 10229,1	10304,9	10379,7	10449,3	10508,5	10563,1	10585,9	10604,4
European Union (União Europeia)	465615,5	468908,5	471574,2	472734	474595,4	477299,2	483012	484892,4
OECD – Total	1128379	1136585	1144439	1151836	1159223	1167061	1174701	1179433

Fonte: OECD.Stat, recolhida em 2009/02/17 - 12:53, disponível em www.oecd.org

Tabela 2.02 - Evolução da Força de Trabalho (em milhares)

Frequency (Período):	Annual (Ano)							
Subject (Variável):	Total labour force,('000) (Total da Força de Trabalho, (,000))							
Time (Ano)	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Country (País):								
Portugal	i 5246,9	5324,4	5387,4	5419,4	5487,8	5544,8	5587,3	5618
European Union (União Europeia)	223366	224447,6	225332,9	226867,8	228524,1	232336,6	234791,4	236577,5
OECD - Total	533839,4	537120,1	541719,3	545184	551042,4	557415,7	564324,8	568365,6

Fonte: OECD.Stat, recolhida em 2009/02/17 - 12:55, disponível em www.oecd.org

De acordo com os dados apresentados nas tabelas 2.01 e 2.02, em termos de crescimento quer da população quer da força de trabalho, registados na União Europeia e OCDE, esses valores acompanham o relativo aumento dos valores apresentados para Portugal.

Tabela 2.03 - Evolução do Emprego, tempo inteiro e tempo parcial (em milhares)

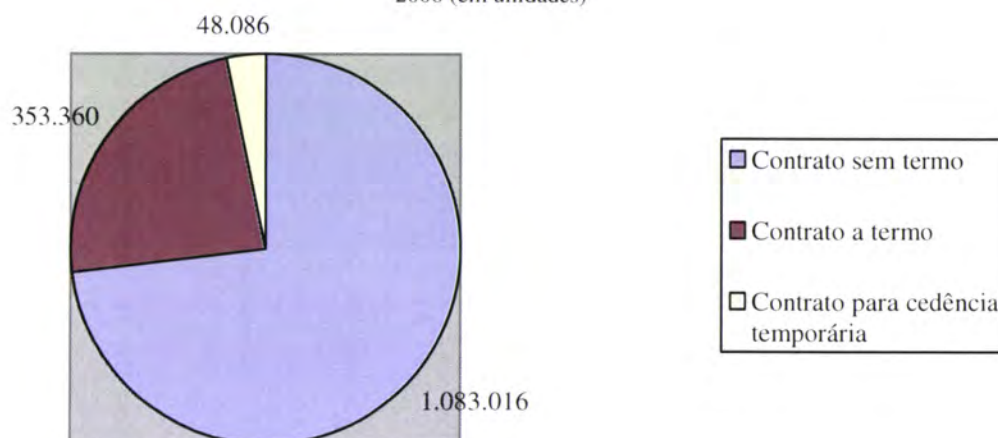
Sex (Sexo):		All persons (Todos)							
Age (Idade):		Total							
Employment status (Vínculo Laboral):		Dependent employment (Trabalho dependente)							
Frequency (Período):		Annual (Ano)							
Time (Ano):		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Country (País):	Series (Variável):								
Portugal	Full-time employment (Emprego a tempo inteiro):	4477,7	4536	4536,1	4470	4543,5	4546,4	4577,1	4544
	Part-time employment (Emprego a tempo parcial):	551,3	562,3	570,1	594,2	579,1	576,2	582,4	625,7
	Valor total:	5029	5098,3	5106,2	5064,2	5122,6	5122,6	5159,5	5169,7
	Full-time employment (Emprego a tempo inteiro, percentual):	89,03%	88,97%	88,83%	88,27%	88,69%	88,75%	88,71%	87,90%

Fonte: OECD.Stat, recolhida em 2009/02/17 - 12:57, disponível em www.oecd.org

A análise da tabela 2.03 denominada 'Evolução do Emprego, tempo inteiro e tempo parcial', demonstra de forma elucidativa a concentração de emprego em termos de tempo inteiro, numa taxa comparativa percentual sempre acima dos 87%, em detrimento da ocupação de um dado posto de trabalho em termos de tempo parcial.

Considerando a informação presente nas tabelas 2.03 e 2.04 (página seguinte), poder-se-ia concluir que o vínculo estabelecido entre as organizações e colaboradores é efectivamente forte, maioritariamente centrado no trabalho a tempo inteiro e em contratos sem termo, sendo o trabalho temporário um valor com pouca expressão em termos globais, como se pode visualizar no gráfico 01:

Gráfico 2.01 - Número de trabalhadores por conta de outrem por tipo de contrato 2006 (em unidades)



Fonte: Elaboração própria, com base em dados recolhidos INE. Inquérito ao Emprego, 2008, disponível em www.ine.pt

Segundo Jesus (2003), pelos dados analisados entre 1992 e 1995, em Portugal o número de colaboradores em regime de trabalho temporário não ultrapassava 0,02%, justificando uma vez mais a associação a um fenómeno residual e enfraquecendo a avaliação como uma nova forma de trabalho.

Porém, em termos de análise percentual do gráfico 2.01, a distribuição sofreu uma alteração substancial aos dados apresentados no estudo anterior, na medida em que os contratos em 2006 em termos percentuais ocupam as seguintes distribuições: contrato sem termo – 73%, contrato a termo 23,8% sendo apenas 3,2% para contratos de trabalho temporário, verificando-se ainda assim, de 1995 para 2006, uma subida dos valores percentuais atribuídos ao trabalho temporário.

Tabela 2.04 - População média empregada por conta de outrem (Série 1998 - N.º) por Sexo, Sector de actividade económica e Contrato de trabalho – Anual (em milhares)

Sexo	Sector de actividade económica (CAE Rev. 2.1)	População média empregada por conta de outrem (Série 1998 - N.º) por Sexo, Sector de actividade económica e Contrato de trabalho Período de referência dos dados			
		2007			
		Local de residência			
		Portugal			
		PT			
		Contrato de trabalho			
		Total	Contrato sem termo	Contrato com termo	Outras situações
		N.º	N.º	N.º	N.º
		(milhares)	(milhares)	(milhares)	(milhares)
HM	Total	3902,20	3029,50	684,80	187,90
	Agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca	98	63,10	13,90	21
	Indústria, construção, energia e água	1330,80	1070,10	208,80	51,90
	Serviços	2473,40	1896,30	462,10	115
H	Total	2061,10	1611,90	354,60	94,70
	Agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca	69,50	47,20	9,30	13
	Indústria, construção, energia e água	935,30	730,90	156,60	47,80
	Serviços	1056,30	833,70	188,70	33,80
M	Total	1841,10	1417,60	330,20	93,20
	Agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca	28,50	15,80	4,70	8
	Indústria, construção, energia e água	395,50	339,20	52,20	4,10
	Serviços	1417,10	1062,60	273,40	81,20

Fonte: INE. Inquérito ao Emprego, recolhida em 29 de Julho de 2008. disponível em www.ine.pt

Os dados analisados na tabela 2.04 procuram determinar, de forma concreta para o ano 2007, o tipo de vínculo estabelecido na população empregada por conta de outrem. De acordo com os dados publicados pelo INE, cerca de 77% da população detém um contrato sem termo, expressando um vínculo efectivo e sem precariedade.

No entanto, pela confrontação dos dados das tabelas 2.03 e 2.04, os valores totais do ano de 2007 diferem, uma vez que na tabela 2.04 os valores apresentados referem-se apenas à população empregada por conta de outrem, sendo que a tabela 2.03, não menciona o tipo de relação jurídica.

Os valores apresentados no gráfico 2.01 e tabelas 2.03 e 2.04 reforçam a análise da tabela 2.05, onde a rotatividade a nível nacional situa-se entre os 11% e 12%, nos últimos três anos, sendo que na Península de Setúbal esses valores sobem apenas um ponto percentual, como se apresenta seguidamente na tabela 2.05:

Tabela 2.05 – Trabalhadores que mudaram de empresa ou de estabelecimento, em relação ao emprego total (em percentagem)

	2000	2001	2002	Ano		2005	2006
				2003	2004 ⁴		
Nacional	13,8%	n.d.	19,5%	13,5%	12,0%	11,4%	11,9%
Grande Lisboa	17,9%	n.d.	22,2%	17,1%	15,9%	15,2%	15,1%
Península de Setúbal	15,7%	n.d.	22,4%	15,4%	13,6%	12,4%	13,8%

Fonte: Adaptação de Boletim Estatístico Julho - Gabinete de estratégia e planeamento, 2008, disponível em www.gep.mtss.gov.pt

O crescimento em termos de empresas e estabelecimentos é contínuo, traduzindo um moderado crescimento da actividade económica nacional. De acordo com a tabela 2.06, este aumento é acompanhado naturalmente pelo número de pessoas ao serviço, sendo o ritmo de crescimento da remuneração de apenas 2,8% confrontando o ano de 2006 e 2005, conforme os dados da tabela 2.06:

Tabela 2.06 – Estrutura empresarial – Indicadores globais

	2000	2001	2002	Ano		2005	2006
				2003	2004 ⁵		
Empresas	268 701	284 006	299 790	306 567	312 782	340 782	344 024
Estabelecimentos	331 334	328 406	344 333	354 224	362 931	394 731	401 557
Pessoas ao serviço	2 688 957	2 850 920	2 820 772	2 855 599	2 912 034	3 084 711	3 117 999
Trabalhadores por conta de outrem	2 464 762	n.d.	2 564 966	2 618 052	2 686 646	2 855 059	2 883 898
Remuneração média mensal base	612 €	n.d.	685 €	711 €	739 €	765 €	787 €
Ganho médio mensal	730 €	n.d.	818 €	850 €	878 €	908 €	934 €

Fonte: Adaptação de Boletim Estatístico Julho - Gabinete de estratégia e planeamento, 2008, disponível em www.gep.mtss.gov.pt

⁴ Devido à indisponibilidade de dados no ano 2001, os dados considerados no ano 2002 referem-se ao ano 2001 e 2002.

⁵ Devido à indisponibilidade de dados no ano 2001, os dados considerados no ano 2002 referem-se ao ano 2001 e 2002.

No que se refere aos dados disponibilizados do mercado de trabalho da Península de Setúbal, pouca informação relevante sobressai da analisada anteriormente em diversos organismos estatísticos, sendo estes apenas os indicadores encontrados ao longo de toda a pesquisa.

A tabela 2.07 apresenta a distribuição da população em termos de retenção no ensino básico, tendo estes valores superado os valores apresentados a nível nacional; aliado a estes indicadores, a taxa de transição do ensino secundário é, como seria de esperar, inferior à taxa nacional, conforme representação na tabela 2.07:

Tabela 2.07 – Indicadores de Educação por município, 2006/2007 (em percentagem)

	Taxa de pré-escolarização	Taxa bruta de escolarização		Taxa de retenção e desistência no ensino básico				Taxa de transição/conclusão no ensino secundário			Relação de feminidade no ensino secundário
		Ensino básico	Ensino secundário	Total	1º Ciclo	2º Ciclo	3º Ciclo	Total	Cursos gerais/científico-humanísticos	Cursos tecnológicos	
Portugal	78,5	118,0	102,3	10,1	4,0	10,5	18,4	75,2	76,1	70,9	52,6
Continente	78,0	117,6	102,6	10,0	3,9	10,3	18,4	75,4	76,3	71,3	52,5
Lisboa	68,4	119,3	114,9	11,3	4,4	13,2	20,2	73,3	74,7	65,5	51,4
Península de Setúbal	55,7	117,4	109,0	12,5	5,0	14,7	21,9	71,5	72,5	66,6	51,0
Setúbal	53,8	120,0	112,0	14,8	6,4	17,9	24,7	73,6	74,7	69,0	52,1

Fonte: INE – Anuário Estatístico da Região Lisboa 2007, 2008, disponível em www.ine.pt

Em relação ao sector de actividade, verifica-se uma esmagadora concentração de colaboradores por conta de outrem no sector terciário (72%) seguindo-se o sector secundário (26,4%) sendo o sector primário atractivo apenas para 1,6% do total de colaboradores a laborar em Setúbal por conta de outrem (ver tabela 2.08).

Tabela 2.08 – Trabalhadores por conta de outrem nos estabelecimentos por município, segundo o sector de actividade (CAE-Rev.2.1) e o sexo, 2006

	Total			Primário CAE: A - B			Secundário CAE: C - F			Terciário CAE: G - Q		
	HM	H	M	HM	H	M	HM	H	M	HM	H	M
Portugal	2 186 695	1 252 186	934 509	37 240	25 414	11 826	810 424	567 051	243 373	1 339 031	659 721	679 310
Continente	2 093 110	1 197 469	895 641	35 655	24 060	11 595	784 096	544 871	239 225	1 273 359	628 538	644 821
Lisboa	667 560	378 416	289 144	3 929	2 513	1 416	152 960	116 950	36 010	510 671	258 953	251 718
Península de Setúbal	111 144	63 686	47 458	1 998	1 181	817	36 869	29 650	7 219	72 277	32 855	39 422
Setúbal	20 893	12 251	8 642	321	218	103	5 525	4 483	1 042	15 047	7 550	7 497

Fonte: INE – Anuário Estatísticos Regionais 2007, 2008, disponível em www.ine.pt

Por fim, confrontando o nível de habilitações com a empregabilidade, a maioria dos colaboradores por conta de outrem encontra-se distribuída entre o primeiro ciclo do ensino básico e o ensino secundário; o nível de mestrado e doutoramento apresentam valores com

muito pouca expressão, apenas 0,34% e 0,03% respectivamente, segundo os dados apresentados na tabela 2.09:

Tabela 2.09 – Trabalhadores por conta de outrem nos estabelecimentos por município, segundo o nível de habilitações, 2006

	Total	Nível de habilitações								
		Inferior ao 1º ciclo do ensino básico	1º ciclo do ensino básico	2º ciclo do ensino básico	3º ciclo do ensino básico	Ensino secundário	Bacharelato	Licenciatura	Mestrado	Doutoramento
Portugal	2 186 695	30 095	481 535	447 389	479 359	458 648	55 165	206 383	10 712	2 223
Continente	2 093 110	28 235	459 122	427 234	456 863	439 078	54 192	200 822	10 446	2 189
Lisboa	667 560	7 847	111 141	87 118	144 748	179 202	23 222	101 946	5 111	918
Península de Setúbal	111 144	1 624	22 545	18 642	29 549	26 396	2 621	8 124	409	84
Setúbal	20 893	268	4 532	3 529	5 508	4 770	463	1 599	71	7

Fonte: INE – Anuário Estatísticos Regionais 2007, 2008, disponível em www.ine.pt

Desta forma, pode-se concluir pelos dados recolhidos que a maioria da população (mais de 87%) está empregada em regime de tempo inteiro, o trabalho por conta de outrem é aquele que detém um peso mais significativo; dentro desta relação jurídica, os contratos sem termo são aqueles que caracterizam, em 2007, cerca de 77% da população.

Em 2006, a análise percentual de contratos celebrados em regime de trabalho temporário apontam apenas para 3,2% do total de contratos celebrados por conta de outrem, sendo que a rotatividade é neste período de 11,9% a nível nacional.

No que se refere a empresas de trabalho temporário, segundo os dados recolhidos em Junho de 2009, a nível nacional existem 241 empresas com alvará vigente, ou seja, organizações que cumprem todos os requisitos legais impostos pelo IEFP, 68,5% das quais concentra-se em Lisboa, estando aqui incluídas as 9 sedes de Setúbal, conforme representação na tabela 2.10:

Tabela 2.10 – Empresas de Trabalho Temporário Licenciadas (por região), 2009

Região:	2009
Norte	49
Centro	12
Lisboa e Vale do Tejo	165
Alentejo	6
Algarve	7
Autónoma da Madeira	2
Total	241
Setúbal ⁶	9

Fonte: Elaboração própria, com base em dados recolhidos IEFP, Emprego – Empresas de Trabalho Temporário, recolhida em 2009/06/07, 16:29, disponível em www.iefp.pt

⁶ Valor incluído no número apresentado em Lisboa e Vale do Tejo

Conclui-se desta forma a análise dos índices nacionais e internacionais, em termos de população e força de trabalho, procurando viabilizar e caracterizar o mercado laboral nacional, por forma a facilitar o estabelecimento no próximo ponto do perfil do trabalhador temporário.

2.5 Perfil do Trabalhador Temporário.

Após a análise do mercado como um todo, neste ponto propõe-se compreender esta relação segundo a perspectiva do indivíduo, de acordo com uma entrevista disponibilizada no site da Associação Portuguesa do Sector Privado do Emprego (APESPE), pelo seu presidente Dr. Marcelino Costa (anexo III). O perfil do trabalhador temporário português pode ser classificado na maioria por mulheres com idade compreendida entre os 23 e os 35 anos, perfazendo este grupo cerca de 60% do total da força de trabalho temporário, tal como refere nessa mesma entrevista.

De acordo as palavras do Dr. Marcelino Costa no questionário no anexo III, a necessidade de qualificação do colaborador (o terceiro vértice desta relação triangular) é cada vez mais premente, considerando um imperativo a sua capacidade de adaptação às tecnologias e mudanças, atribuindo ao colaborador um papel fundamental.

Este perfil estabelecido reforça as palavras do provedor do trabalho temporário Dr. Vitalino Canas, o qual define o estatuto de colaborador a título temporário como um meio que facilita a aquisição de qualificação e experiência diversa, mediante o preenchimento de vários postos de trabalho ao longo da sua experiência profissional, segundo os dados disponíveis em www.provedortt.org.

Deste modo, ainda de acordo com a informação apresentada pelo Dr. Vitalino Canas, estes colaboradores acedem a um dado posto de trabalho que simultaneamente compatibilize um possível local de trabalho com uma maior acessibilidade geográfica em relação à sua área de residência, em virtude das suas necessidades bem como as dos seus familiares.

Outra vantagem para os trabalhadores temporários, mencionada pelo provedor e consultada numa entrevista no site www.provedortt.org, é o facto de, através das empresas de trabalho temporário, disporem de uma assistência tecnicamente mais habilitada para assim usufruírem do melhor aconselhamento, promovendo a gestão da sua própria carreira profissional.

Segundo os dados disponibilizados nesta entrevista, os trabalhadores temporários aumentam ainda a probabilidade de por esta via encontrar um posto de trabalho mais adequado às suas qualificações, capacidades, experiência e aptidões profissionais, de acordo com Dr. Canas, é sem dúvida mais elevada, convertendo por fim, os contratos a termo em contratos permanentes numa dada empresa utilizadora.

Mediante esta integração do trabalhador temporário numa empresa utilizadora, conclui-se o ciclo desta relação triangular, com benefícios para as partes envolvidas, determinando o fim do trabalho temporário com o envolvimento permanente do colaborador numa dada empresa.

Porém, segundo a óptica do colaborador, a precariedade de trabalho ou de vínculo contratual pode ser entendida como algo que conduz a uma instabilidade familiar, económica e social. Segundo Rosa (2003), estes efeitos revestem-se de uma maior intensidade quanto maior for o período efectivo de permanência nesta condição.

Ainda segundo este autor, o emprego pode ainda ser considerado precário em virtude de não corresponder às expectativas futuras criadas pelo trabalhador em termos de empregabilidade, quando a duração é também ela inferior ao desejado pelo colaborador, ou, por fim, quando existe um grau elevado de incerteza acerca da duração e da rendibilidade (Rosa, 2003).

Na realidade, a incerteza da duração efectiva de trabalho, frequentemente determinada a muito curto prazo, influencia directamente não só o rendimento auferido mensalmente, mas também toda a vida económica, familiar e social de cada colaborador (Jesus, 2003).

Outros factores revestem-se de igual importância, como o facto de os colaboradores, pela sua condição de temporários, não receberem formação profissional por parte das empresas utilizadoras, destinada a aumentar as suas competências profissionais em ritmo idêntico aos trabalhadores dos quadros dessas empresas. A inexistência de um vínculo formal entre a empresa utilizadora e o trabalhador temporário condiciona também as promoções profissionais diminuindo o factor motivacional (Kovács, 2004).

Esta precariedade conduz inevitavelmente a uma maior mobilidade, uma vez que os colaboradores tendem a ocupar um determinado posto de trabalho (precário) temporariamente, até encontrarem outro que satisfaça as suas expectativas em termos de durabilidade ou de empregabilidade, ou porque consideram que um novo posto de trabalho proporciona uma melhoria significativa em termos de rendimento. Seguramente que existem por parte do trabalhador condicionalismos para a manutenção indefinida do posto de trabalho como

temporário, nomeadamente as competências adquiridas, a formação frequentada, adaptação ao meio laboral e flexibilidade (Moura, 2004).

De acordo com as palavras deste autor, a ocupação de um dado posto de trabalho está intimamente ligada e condicionada não só às competências intrínsecas e detidas pelo colaborador, mas de igual forma às competências exigidas pelo próprio posto de trabalho, surgindo posteriormente a necessidade de avaliação e se necessário uma reformulação.

Figura 2.01 – Reformulação do posto de trabalho



Fonte: Elaboração própria, com base em Moura (2004)

Segundo Hall e Harrington (2004), as expectativas das pessoas sofreram alterações drásticas, muitos colaboradores perderam o interesse em ter uma carreira para a vida, existem outro tipo de interesses igualmente relevantes. Para estas pessoas o critério de sucesso é psicológico, pretendem adquirir conhecimentos; quanto ao vínculo, o ênfase é colocado em termos de satisfação e de compromisso profissional, caracterizando-se por um alto grau de mobilidade.

Estas são as características fulcrais da *Protean Career*, na precariedade não há uma gestão de futuro, enquanto na flexibilidade há uma gestão de futuro o que conduz à empregabilidade e à completa integração das políticas de qualidade organizacionais (Moura, 2004).

A nível organizacional, qual a compatibilidade com os níveis ou políticas estabelecidos de qualidade e inovação? Da mesma forma, quais os condicionalismos económicos que marcam e transformam a vida organizacional? A forma de encarar esta nova realidade laboral em termos individuais tem sofrido transformações estando ainda longe de ser consensual.

O que se pretende ao longo deste trabalho é avaliar se, perante esta necessidade de flexibilidade e globalidade a nível organizacional, o trabalho temporário se integrará como parte da solução, viabilizando mão-de-obra qualificada por pequenos intervalos de tempo.

No capítulo seguinte apresentar-se-á um resumo dos trabalhos anteriormente publicados, através dos quais espera-se retirar uma evolução história do estudo seguido anteriormente por Jesus (2003). Desenvolvendo nos capítulos quatro e cinco o estudo empírico, procedendo à análise de um inquérito aplicado junto dos colaboradores activos em empresas de trabalho temporário, cedidos com o fim de colmatar uma necessidade temporária numa empresa utilizadora.

Ao determinar e avaliar as necessidades e opiniões, promove-se uma melhor compreensão de um dos vértices nesta relação, de forma a que no sexto capítulo deste trabalho se apresente algumas propostas de investigação futura.

3.1 Apreciação dos Resultados Apresentados nos Estudos de 2000 e 2003.

Conforme tem sido referido ao longo deste trabalho, considerou-se a limitação dos dados publicados como a maior dificuldade a ultrapassar, condicionando largamente a consistência deste trabalho. Essa questão não foi sequer inicialmente considerada, em virtude da experiência profissional pessoal e fruto do conhecimento da obrigatoriedade de envio de dados para diversas entidades, nomeadamente o Instituto do Emprego e Formação Profissional e a Autoridade para as Condições do Trabalho (antigo Instituto de Desenvolvimento e Inspeção das Condições de Trabalho).

De acordo com as alíneas b) e c), número 2, artigo 9.º do Decreto-lei 358/1989 (apenas revogado pela Lei n.º 19/2007, datada de 22 de Maio de 2007), as empresas de trabalho temporário tinham a obrigatoriedade legal de enviar semestralmente os seguintes elementos:

“b) Comunicar ao centro de emprego competente, até aos dias 15 de Janeiro e de Julho, a relação completa dos trabalhadores quer nacionais, quer estrangeiros, cedidos no ano anterior, com indicação do nome, sexo, idade, número de Bilhete de Identidade ou Passaporte, número de beneficiário da segurança social, início e duração do contrato, local de trabalho, actividade contratada, retribuição base e classificação da actividade económica (CAE) do utilizador e respectivo código postal

c) Comunicar à Direcção-Geral dos Assuntos Consulares e Comunidades Portuguesas, até aos dias 15 de Janeiro e de Julho, a relação dos trabalhadores cedidos para prestar serviço no estrangeiro no semestre anterior, com indicação do nome, sexo, idade, número de beneficiário da segurança social, início e duração do contrato, local de trabalho, actividade contratada, retribuição base, datas de saída e entrada em território nacional, bem como identificação, classificação da actividade económica (CAE) e localidade e país de execução do contrato.”

Além da obrigatoriedade prevista na Lei 35/2004, datada de 29 de Julho, para todas as organizações com colaboradores activos, no sentido de entregar durante o mês de Novembro os mapas relativos ao Quadro de Pessoal, existem ainda directrizes definidas pelo Gabinete de Estratégia e Planeamento, no seu site oficial www.gep.mtss.gov.pt:

“A entrega por meio informático (correio electrónico, diskette ou CD-ROM) é obrigatória para os empregadores com mais de 10 trabalhadores, devendo conter toda a informação referente à entidade empregadora, ou seja, os dados da empresa, de todos os estabelecimentos e dos

respectivos trabalhadores, incluindo os estrangeiros e apátridas, referentes ao mês de Outubro anterior.

Os mapas de Quadro de Pessoal entregues nos serviços regionais da Autoridade para as Condições do Trabalho (ACT), nos Centros Locais e Unidades Locais (ex-delegações e sub-delegações da IGT) em diskette, CD-ROM, ou papel, serão posteriormente enviados directamente pela ACT ao GEP. Os Quadros de Pessoal que sejam enviados por via electrónica directamente ao GEP, serão por este remetidos posteriormente à ACT, ficando, assim, cumprida a obrigação estipulada no Art.º 455.º, n.º 5 al. a) e b) da Lei 35/2004 de 29 de Julho. “

Porém, em termos de informação enviada para os Quadros de Pessoal, e apesar desta obrigatoriedade, a informação da actividade das empresas de trabalho temporário encontra-se englobada com a actividade económica a nível nacional, estando apenas alguns dos seus índices publicados, integrados neste estudo no capítulo dois.

No que se refere ao trabalho temporário, a legislação anterior vigorou até à publicação da Lei n.º 19/2007, datada de 22 de Maio de 2007, revogando a legislação anterior apenas a partir do segundo semestre de 2007; a legislação actual não contempla o envio de qualquer elemento ou mapa para o Centro de Emprego.

O último caderno publicado pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), anexo II, datado de 2002 caracteriza o trabalho temporário, em termos de trabalhadores cedidos durante o ano de 2000. Foram realizadas diversas tentativas junto do presidente deste organismo no sentido de obter dados mais recentes.

Após diversos contactos com o Departamento de Estudos do IEFP, nomeadamente através da Dr.ª Ana Cristina Faro, conclui-se que não se verificou nenhuma outra publicação posterior a 2002, em virtude de a informação recolhida através dos mapas semestrais enviados pelas empresas de trabalho temporário ser díspar, não seguir uma estrutura organizada e ser em formato papel, sendo que o IEFP não dispõe de meios humanos ou técnicos para o tratamento dessa valiosa informação.

No seguimento deste esclarecimento, propõe-se neste ponto a apresentação dos resultados publicados no caderno do IEFP, integrados com os resultados obtidos no estudo “Formas Flexíveis de Emprego – O trabalho temporário na região de Setúbal”, desenvolvido por Jesus em 2003.

De acordo com o estudo do IEFP, a informação publicada no ano de 2000, e apresentada na tabela 3.01, refere-se aos dados enviados por 181 empresas de trabalho temporário, correspondendo a um total de 101.720 trabalhadores temporários cedidos, distribuídos por 51%

ao sexo masculino e 49% ao sexo feminino; todos estes dados encontram-se disponíveis na sua versão integral no anexo II, ou num resumo no apêndice XIII.

Tabela 3.01 – Resumo de resultados obtidos (estudo 2000/2003)

Nacional Estudo 2002	Âmbito de dados Data de publicação	Península de Setúbal Estudo 2003
2000	Ano de referência de dados	2000
181	Empresas de Trabalho Temporário envolvidas	
101.720	Trabalhadores temporários cedidos	6215
Estudo 2002	Trabalhadores cedidos por género – Anual	Estudo 2003
51,0%	Masculino	70,9%
49,0%	Feminino	29,1%

Fonte: Elaboração própria

No que se refere à distribuição de trabalhadores temporários em termos geográficos, verifica-se pelos dados apresentados no apêndice XIII uma concentração na ordem dos 67,8%, na região de Lisboa e Vale do Tejo no segundo semestre de 2000, correspondendo 53% deste valor ao sexo feminino, verificando-se assim uma inversão na tendência nacional (ver anexo II).

O grupo profissional com maior expressão percentual corresponde aos “Trabalhadores não qualificados das minas, construção civil e obras públicas, indústrias transformadoras e transportes” (27,3%). Nesse ano, o valor da remuneração média auferida foi de 500,14 euros. Na região de Lisboa e Vale do Tejo verificou-se o valor mais elevado acima da média nacional de 515,05 euros e 489,21 euros, valores distribuídos pelo sexo masculino e feminino, respectivamente (ver tabela 3.02).

Tabela 3.02 – Confronto de dados publicados (estudo 2000/2003)

Nacional Estudo 2002	Âmbito de dados Data de publicação	Península de Setúbal Estudo 2003
	Trabalhadores cedidos por Classificação Nacional de Profissões – Anual	
27,3%	Trab. não qualif.das minas, const. civil e obras púb., ind. transform. e transportes	55,7%
17,3%	Trabalhadores não qualificados dos serviços e comércio	8,9%
13,1%	Empregados de escritório	2,6%
6,4%	Pessoal dos serviços directos e particulares, de protecção e segurança	1,2%
6,0%	Empregados de recepção, caixas, bilheteiros e similares	1,3%
19,6%	Restantes profissões	25,2%
10,4%	Não definido (ND)	5,2%
100,0%	Total	100,0%
Estudo 2002	Data de publicação	Estudo 2003
Região de Lisboa	Remuneração média auferida	Região de Setúbal
515,05 €	Masculino	691,32 €
489,21 €	Feminino	664,58 €

Fonte: Elaboração própria

Considerando os dados publicados em termos de tempo de trabalho, a maior concentração verifica-se simultaneamente nos contratos de trabalho com menos de três meses e com mais de 12 meses (ver anexo II). Ou seja, a incidência do número de contratos de trabalho, com duração compreendida entre os três e os doze meses, são aqueles que estatisticamente são menos representativos. Este estudo (IEFP, 2002) sugere ainda que, o número médio anual de contratos é de três por trabalhador, com a duração média contratual de quatro meses, ocorrendo cerca de 12 meses de trabalho efectivo realizado durante um ano civil (ver apêndice XIII).

No trabalho desenvolvido por Jesus (2003), os dados publicados referentes à Península de Setúbal abrangem o ano de 2000, tendo-se registado a cedência de 6.215 colaboradores, distribuídos em 70,9% e 29,1% entre o sexo masculino e o feminino respectivamente (ver tabela 3.01).

Em termos de concentração profissional, os números seguem a tendência nacional, conforme os resultados da tabela 3.02. A categoria “Trabalhadores não qualificados das minas, construção civil e obras públicas, indústrias transformadoras e transportes” (55,7%) foi igualmente a profissão com maior expressão.

Contudo, o valor médio de remuneração mensal na Península de Setúbal atingiu valores muito superiores aos indicados como média nacional (691,32 euros), sendo o diferencial entre sexos de 26,74 euros, o sexo masculino recebe em termos médios essa diferença positiva, verificando-se aqui também a tendência regional (ver tabela 3.02).

Os resultados apresentados relativamente à distribuição da duração dos contratos na Península de Setúbal seguem de igual forma a tendência nacional (ver apêndice XIII), verifica-se uma maior concentração nos contratos de trabalho com duração inferior a três meses e, simultaneamente, com duração superior a doze meses.

Atendendo à apresentação dos resultados obtidos através da aplicação dos questionários, articulado com os índices estatísticos a nível nacional, mais especificamente com os dados da Península de Setúbal, reúnem-se desta forma as condições para no ponto seguinte apresentar os resultados do estudo de Jesus (2003), de modo a caracterizar a evolução do mercado de trabalho temporário em Setúbal.

3.2 Discussão e Integração dos Dados Publicados no Estudo de 2003.

Este ponto é dedicado à compreensão do trabalho desenvolvido por Jesus em 2003, inserido na sua tese de mestrado “Formas Flexíveis de Emprego – Estudo empírico do trabalho temporário na região de Setúbal”; este estudo caracterizou o trabalho temporário nesta região.

A primeira parte deste trabalho é dedicado a um enquadramento teórico e apresentação da problemática a estudar, subdividida em quatro capítulos, dedicando-se estes a temas como as transformações verificadas ao longo do tempo na organização do trabalho. O tema da flexibilidade aplicada ao mercado de trabalho e do emprego encontra-se inserido num outro capítulo, estando ainda um ponto dedicado ao tema do trabalho temporário, considerando um último capítulo à negociação da flexibilidade.

De acordo com Jesus (2003), a segunda parte deste trabalho, estruturada em três capítulos, acompanha exclusivamente o estudo empírico desenvolvido nas empresas de trabalho temporário, sustentado por estudos divulgados pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP). Caracterizando, num primeiro capítulo, o mercado de trabalho ao nível regional, dedicando o ponto seguinte aos resultados obtidos no inquérito dirigido aos trabalhadores temporários, os resultados alcançados com a aplicação no instrumento utilizado junto das organizações e parceiros sociais foram inteiramente desenvolvidos no último capítulo desta segunda parte.

Este trabalho de Jesus (2003) teve como ponto de partida o fenómeno da globalização, associando os ritmos de mudança cada vez maiores e mais rápidos às crescentes necessidades e exigências organizacionais. A economia mundial reflecte de diversas formas as influências de fenómenos como a globalização, prevalecendo neste contexto as organizações com altos índices de competitividade e flexibilidade.

Como forma de superação e até de sobrevivência organizacional, é ao longo deste estudo considerado como “um factor decisivo de vantagem competitiva” por Jesus (2003), a “flexibilidade” aliada aos recursos humanos, sendo esta a pedra basilar de todo este ciclo, referindo esta autora ainda o empenho profissional, o envolvimento, e, participação das pessoas como o factor distintivo nas organizações.

Desta forma, a organização flexível ganha através de diversas estratégias uma nova dinâmica e relevância, nomeadamente através do uso de novas formas de trabalho, consideradas até aqui

como formas de trabalho atípicas. De acordo com esta autora, as (novas) organizações mantêm um núcleo de colaboradores, os quais detêm um alto nível de competências, elevada qualidade no seu emprego, próximos à actividade central da organização, com uma remuneração elevada, caracterizando-se esta relação por duradoura e estável.

Esta posição é defendida também no trabalho de Cerdeira (2000), o qual refere ainda que as organizações detêm na periferia, diversas formas flexíveis de trabalho, através nomeadamente dos contratos a termo, do trabalho a tempo parcial, do trabalho temporário, do falso trabalho independente, do teletrabalho e do trabalho no domicílio, sendo estes alguns dos meios que as organizações utilizam para externalizar as actividades laborais.

Para Jesus (2003), estas formas de trabalho mais recentes e externas são por norma mal remuneradas e precárias, proporcionando ainda níveis de formação e aprendizagem distintos. Assiste-se a uma dicotomia que determina o rumo do estudo de 2003. Por um lado, face a uma crescente competitividade é imperativo para as organizações valorizarem os seus recursos humanos, porém, essa mesma competitividade e dinâmica económica pressiona igualmente as organizações no sentido de desqualificar e desvalorizar os próprios recursos humanos.

Estabelecendo assim as questões principais que fundamentam todo este estudo: pode a crescente flexibilidade do trabalho e novas formas de emprego conduzir ao aumento da precariedade no posto de trabalho, ou por outro lado, proporcionar vantagens e oportunidades individuais, nesse caso em que situações?

As hipóteses colocadas neste trabalho de 2003 pretendem caracterizar os trabalhadores temporários da região de Setúbal, em termos de formação e percurso profissional, qualificação e progressão, atendendo à análise de factores como a empregabilidade e qualificação do emprego. Por fim, averiguar se os trabalhadores temporários proporcionam, através dos seus níveis de desempenho, o alcance dos objectivos estabelecidos pelas empresas de trabalho temporário, confrontando este desempenho com os colaboradores permanentes das próprias organizações.

Esta autora propõe identificar se a flexibilidade no posto de trabalho e nas formas de emprego conduzem a um risco mais elevado e a um aumento da precariedade para os colaboradores, perdendo assim estes força negocial e alguns benefícios adquiridos ao longo do tempo, tais como o gozo de férias remuneradas e protecção na doença. Diminuindo a sua posição no mercado de trabalho progressivamente, este é o propósito e o objectivo geral estabelecido para o estudo de Jesus (2003).

As premissas definidas nos parágrafos anteriores promovem o confronto entre as características do trabalho temporário e o trabalho estável e permanente; Jesus (2003) propõe averiguar estes objectivos mediante a aplicação de dois instrumentos distintos: inquéritos aos colaboradores temporários, acompanhados pela elaboração de entrevistas semidirectivas na parte organizacional e parceiros institucionais, procurando, por fim, confrontar numa última análise todos os resultados obtidos.

De forma a averiguar e comprovar estes objectivos, o trabalho de 2003 recorreu às seguintes fontes estatísticas: “Quadros de Pessoal” através do seu inquérito anual e “Inquérito ao Emprego Estruturado” mediante a análise do inquérito trimestral publicado pelo Departamento de Estudos Prospectiva e Planeamento do Ministério do Trabalho e Solidariedade (DEPP/MTS).

Aos organismos públicos nacionais: Ministério da Segurança Social e do Trabalho (MSST), por análise dos dados recolhidos do Departamento de Estatística do Emprego, Trabalho e Formação Profissional (DETEFP), Instituto Nacional de Estatística (INE) mediante o “Inquérito Trimestral do Emprego”. Por fim, as instituições internacionais Gabinete de Estatística da União Europeia (EUROSTAT) através dos dados estatísticos publicados no “Labor Force Survey”⁷, e a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) por apreciação do “Employment Outlook”⁸.

A proposta de investigação do trabalho de 2003, incidiu essencialmente sobre a “negociação da flexibilidade” face ao actual enquadramento teórico, à nova dinâmica em termos de segmentação de mercado do emprego existente, ao aparecimento de novas formas flexíveis de trabalho numa perspectiva organizacional, procurando ainda aprofundar o conhecimento ao nível individual sobre estes mesmos assuntos.

As conclusões desta autora, apontam para uma crescente generalização da flexibilidade, bem como das formas flexíveis de emprego, transversalmente a todas as organizações e sectores de actividade económica, estando a negociação da flexibilidade numa fase muito prematura da sua existência a nível nacional, especialmente quando analisada com as necessidades reais do mercado de trabalho português.

Contudo, os resultados empíricos obtidos, apoiam, ainda que parcialmente, as premissas iniciais deste trabalho, ou seja, verifica-se que os trabalhadores temporários quando inseridos numa situação de “flexibilidade do trabalho” ou de “formas flexíveis de emprego”, perdem parte do

⁷ Inquérito à Força de Trabalho

⁸ Dados Estatísticos do Emprego

seu poder negocial face à precariedade do seu posto de trabalho. Jesus (2003) considera que o enfraquecimento da sua posição conduz, na maioria dos casos, à exclusão social em virtude da inexistência de uma profissão definida e sustentável ao longo de um período de tempo.

Um objectivo presente ao longo deste estudo de 2003 relacionava-se com a adequação da formação e competências profissionais ao trabalho realizado pelos colaboradores temporários, nesse sentido as opiniões de colaboradores e organizações são convergentes: ambos consideram, embora apoiados em motivos diferentes, existir uma adequação ao posto de trabalho, face ao empenho dos trabalhadores temporários, persistindo desta forma o seu contrato individual de trabalho, isto é, a sua empregabilidade ao longo do tempo.

A última hipótese levantada neste trabalho de Jesus (2003), no que se refere à avaliação da necessidade real da organização em externalizar actividades laborais mais periféricas, foi apenas parcialmente confirmada pelos resultados apurados. Procurando “medir” o desempenho e o alcance dos objectivos estabelecidos pelas empresas de trabalho temporário, com o desempenho dos colaboradores permanentes das próprias organizações (utilizadoras).

As limitações encontradas ao longo do estudo desenvolvido por Jesus estendem-se à falta de índices publicados, de trabalhos específicos nesta área de actividade económica (as quais ainda se verificam actualmente) e à falta de tempo disponível para conduzir a investigação, sendo essas lacunas apresentadas como possibilidades para trabalhos futuros.

A apresentação e discussão dos resultados destes trabalhos de 2000 e 2003 conclui a primeira parte deste trabalho dedicado à apresentação teórica do trabalho temporário aliado ao factor da qualidade e excelência organizacional, o qual desencadeou e fundamentou o estudo empírico e a problemática, desenvolvidos na segunda parte deste estudo.

Parte II – Trabalho Temporário e Novas Propostas de Qualidade

4.1 Fundamentação Teórica.

Atendendo à revisão da literatura enunciada anteriormente, a base deste estudo será essencialmente apoiada no processo dedutivo, uma vez que os elementos que fundamentam o uso da Gestão da Qualidade Total são já conhecidos e comprovados.

Considerando os objectivos que este estudo visa, nomeadamente a investigação das características pessoais e profissionais aliada a políticas de qualidade e excelência, o estudo a realizar partirá da existência de uma teoria (geral), procurando comprovar dados (particulares) mediante a aplicação de questionários, como processo válido na determinação das características pessoais e organizacionais mais relevantes para os indivíduos e organizações inquiridas.

No que se refere à análise dos dados, o estudo será qualitativo. Porém, haverá recurso a instrumentos quantitativos (questionários), que procuraram complementar e compreender em que medida os fundamentos da teoria da Gestão da Qualidade Total (TQM) são reconhecidos por todos.

Para Fortin (2003: 249):

“O questionário estruturado limita o sujeito às questões formuladas, (...) é um instrumento de medida que traduz os objectivos de um estudo com variáveis mensuráveis. Ajuda a organizar, a normalizar e a controlar os dados, de tal forma que as informações procuradas possam ser colhidas de uma maneira rigorosa.”

Os resultados que se pretendem alcançar com estes questionários, visam complementar outros estudos já existentes e publicados, designadamente de Jesus (2003) e Saraiva (2003), em relação aos pressupostos da Gestão da Qualidade Total, o processo de procura de melhoria contínua conduzindo à excelência.

Procurar-se-á, em particular, complementar o estudo desenvolvido por Jesus, na sua dissertação de mestrado intitulada “Formas Flexíveis de Emprego – O trabalho temporário na região de Setúbal”, datado de 2003, mediante um acompanhamento e confronto da evolução dos dados, analisados nessa data com os recolhidos actualmente.

A análise dos resultados destes questionários permitirá ainda determinar e enumerar as características pessoais e organizacionais consideradas mais relevantes, na tentativa de uma maior compreensão e posterior hierarquização das mesmas a nível pessoal e profissional.

As questões que compõem o questionário centram-se no estudo mencionado anteriormente de Jesus (2003), promovendo a investigação da evolução das características predominantes do mercado de trabalho temporário em Setúbal, ao longo deste curto período de tempo.

As questões utilizadas foram predominantemente semelhantes às do estudo anterior, de modo a obter-se uma evolução credível do mercado de trabalho, em questionários anteriormente testados.

4.2 Abordagem.

Em termos de fontes primárias, os instrumentos principais usados centram-se basicamente em dois tipos de questionários, o primeiro dirigido apenas aos colaboradores, sendo o segundo direccionado aos gestores das empresas de trabalho temporário, ambos constituídos por questões que procuraram identificar de forma sistemática as características chave mais relevantes.

Como fontes secundárias, em virtude de um conjunto tão díspar e abrangente, serão enunciadas apenas algumas, nomeadamente a análise documental, incluindo outros questionários publicados no âmbito de matérias consideradas prioritárias para este estudo.

Para além da análise documental, a pesquisa realizada com recurso à internet, essencialmente através de sites estatísticos, credenciados e oficiais, será efectivamente outra fonte de informação para este estudo e, posterior, confrontação de resultados.

Esta análise será desenvolvida sob condições idênticas ao estudo anterior (Jesus, 2003), desta forma centrar-se-á nas mesmas empresas de trabalho temporário na região de Setúbal (desde que ainda disponham de alvará vigente publicado pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional), e nos seus colaboradores activos, ao longo de um período de 2 meses.

A nível organizacional, este trabalho promove a investigação no processo de recrutamento e selecção, das características pessoais, profissionais e/ou académicas mais relevantes, que proporcionam a passagem dos candidatos à fase seguinte - a contratação.

A nível do indivíduo, pretende-se, simultaneamente, avaliar as variáveis organizacionais que os colaboradores seleccionam como apelativas e motivadoras o suficiente, incentivando as suas candidaturas e, consequente, inclusão nessas organizações.

Este estudo será desenvolvido de acordo com as seguintes fases:

1. Pesquisa e recolha bibliográfica sobre os temas de qualidade, excelência, capital humano e trabalho temporário.
2. Adaptação dos questionários com o objectivo principal de determinar as características chave, distintivas na altura do recrutamento e selecção (dos futuros colaboradores e da organização).
3. Elaboração de uma matriz de validação dos dados dos questionários, incluindo categoria, subcategoria, questões, escala, objectivos, tratamento de dados e fontes.
4. Apreciação dos resultados apurados com estes instrumentos, confrontando-os e apreciando a sua evolução histórica, com os dados recolhidos no estudo anterior.

4.3 Objectivos do Estudo a Analisar.

Em virtude do enquadramento com o estudo desenvolvido por Jesus (2003), a proposta deste trabalho será em primeira instância acompanhar e caracterizar o mercado de trabalho temporário em termos de experiência e formação profissional em Setúbal, por forma a estabelecer uma evolução histórica.

Pretende-se ainda alargar o âmbito deste estudo, investigando a problemática existente entre as organizações e o mercado de trabalho em termos qualitativos e de que forma, articulada e sistemática, poderão encarar os novos desafios.

As organizações que visam o alcance da excelência de forma contínua, promovem as acções e rotinas, de modo a fazer bem à primeira vez, como forma optimizada de superar as crescentes pressões de mercado cada vez mais competitivo, segundo Pires (2004).

De acordo com este autor, o ciclo interno da qualidade organizacional é cada vez mais intenso, a urgência em responder às necessidades organizacionais, analisando e avaliando as alterações necessárias, integrando as políticas de qualidade por forma a implementar as devidas correcções, é, em virtude da conjuntura económica, uma complexa realidade diária.

No caso particular das empresas de trabalho temporário, em que o objecto de trabalho é o capital humano, satisfazer as necessidades dos clientes externos (empresas utilizadoras) através dos recursos humanos disponíveis na organização (clientes internos) é sem dúvida uma tarefa árdua.

Assim, a nível organizacional, pretende-se averiguar se políticas organizacionais integradas de qualidade moldam e dinamizam as novas necessidades do capital humano. Neste sentido, a investigação de variáveis mais favoráveis, dos candidatos a nível pessoal, profissional e académico, como critério válido de selecção e recrutamento, será certamente uma prioridade para este estudo.

Na parte relacionada com o capital humano, este trabalho pretende igualmente definir uma hierarquia de características organizacionais, investigando em que medida a satisfação pessoal e profissional está aliada à qualidade e excelência organizacional. Por outras palavras, o que incentiva a escolha do colaborador, seleccionando uma dada organização em detrimento de outra.

Por fim, diagnosticar e estabelecer a prioridade, para as organizações e indivíduos, averiguando quais os factores críticos nesta nova relação, motivados pela excelência a nível pessoal e organizacional, será o ponto fulcral desta investigação bem como o valor acrescentado em relação ao estudo anteriormente referido (Jesus, 2003).

4.4 Implementação.

A base teórica deste trabalho sustenta-se no estudo desenvolvido por Jesus (2003), conforme referido anteriormente, sendo que ambos os questionários utilizados sofreram uma ligeira adaptação à nova realidade em estudo: a qualidade.

Integrado naturalmente ao sector específico de actividade das Empresas de Trabalho Temporário, a amostra usada no estudo anterior foi constituída apenas por cinco organizações, com alvará vigente emitido pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional. Contudo, este número sofreu duas alterações, ambas devido à perda de alvará.

Apesar de a amostra ser considerada pequena relativamente à população, o número de empresas inquiridas manteve-se sensivelmente inalterado, baseado em dois factores distintos, a coerência de resultados, e, por outro lado, em virtude do enunciado por Fortin (2003: 156):

“Uma amostra de grande tamanho é de evitar numa investigação qualitativa, porque gera um enorme amontoado de dados, difícil de analisar. (...) é igualmente importante que as pessoas seleccionadas sejam capazes de testemunhar sobre a sua experiência ou de descrever o que interessa ao investigador (...).”

Mediante a ligeira diminuição sofrida na amostra, considerou-se o Capital Humano, procedimentos de gestão e administrativos como os elementos mais significativos, senão mesmo os mais relevantes e caracterizadores de uma organização. Atendendo a que os gestores de uma das organizações reuniram novas condições legais para iniciar a actividade de uma nova empresa de trabalho temporário, essa organização pertence de igual modo ao universo deste novo estudo.

Pelos mesmos motivos referidos no parágrafo anterior, uma segunda organização não será integrada nesta amostra, uma vez que ter-se-ia de contemplar uma série de novos elementos caracterizadores de uma nova entidade. Elementos esses, que não tendo sido sujeitos a qualquer

análise no estudo anterior, comprometiam a integridade do estudo e a pertinência dos resultados apresentados, sendo desta forma quatro o número total de organizações incluídas.

Relativamente ao primeiro tipo de questionário, será realizado directamente, distribuído pessoalmente nas organizações que farão parte da amostra, a todos os colaboradores activos, que demonstrem disponibilidade em participar neste inquérito, ao longo de um período de dois meses.

As questões que constituirão o questionário serão predominantemente questões fechadas, devido às limitações inerentes ao tratamento posterior de dados, nomeadamente o tempo, recursos financeiros e a inexperiência, acrescendo dificuldades em retirar conclusões válidas, recorrendo a perguntas abertas a um grupo tão díspar de indivíduos. De acordo com Fortin (2003), os questionários que utilizem as questões fechadas possibilitam o tratamento posterior dos dados.

Este instrumento é composto por três categorias, considerando o primeiro grupo questões de identificação pessoal dos colaboradores, o segundo grupo prende-se a questões do foro profissional, sendo o último grupo dedicado às questões de qualidade e satisfação aliado à procura de características profissionais determinantes, conforme análise da tabela 4.01:

Tabela 4.01 – Matriz questionário dirigido aos colaboradores.

	Questões	Escala	Objectivos
<i>Grupo I</i>	- Sexo. - Idade.	Nominal	Agrupar os colaboradores em termos de sexo, idade, nível de habilitações e académicas e experiência profissional.
<i>Caracterização do Respondente</i>	- Habilitações. - Estado civil.		
<i>Grupo II</i>	- Experiência profissional.	Ordinal	Caracterizar o mercado de trabalho temporário em termos de experiência e formação profissional, em Setúbal.
<i>Caracterização Profissional</i>	- Vínculo contratual. - Formação profissional.		
<i>Grupo III</i>	- Satisfação do emprego actual. - Qualidade desejada para um futuro emprego.	Likert	Avaliar o grau de satisfação com o actual e um futuro emprego.
<i>Qualidade e Satisfação Profissional</i>	- Importância atribuída às características pessoais e profissionais, como critério de selecção e recrutamento.		
			Determinar em que medida a satisfação profissional está aliada à qualidade e excelência organizacional.

Fonte: Elaboração própria

No que se refere ao tipo preferencial de escalas, o questionário será constituído por perguntas recorrendo às escalas Nominal, Ordinal e *Likert*, de acordo com cada grupo de questões. Sendo

que o primeiro e o segundo grupo visam essencialmente uma evolução e caracterização do mercado de trabalho temporário em termos de experiência e formação profissional (ver tabela 4.01).

Desta forma, na medida em que o primeiro grupo deste questionário se centra em questões pessoais, estabelecendo como objectivo a caracterização dos respondentes, utilizar-se-á a escala qualitativa Nominal. No segundo grupo, em virtude de se pretender caracterizar e estabelecer uma evolução histórica do mercado de trabalho, a escala Ordinal foi considerada como a mais apropriada, face à necessidade de ordenar os resultados obtidos.

Quanto ao grupo “Qualidade e Satisfação Profissional”, a escala de *Likert* surge como a mais coerente, uma vez que o que se pretende medir são essencialmente atitudes, comportamentos e preferências manifestadas, utilizando a escala sob a forma de um intervalo, não comparativo, segundo Fortin (2003).

Os colaboradores indicarão a sua posição gradualmente ao longo da escala, de acordo com as suas características pessoais, académicas e técnicas, classificando as suas preferências entre o “discordo totalmente” e o “concordo totalmente” ou entre o “muito insatisfeito” e o “muito satisfeito”.

Especificamente no questionário direccionado aos colaboradores, os primeiros dois grupos de questões foram recolhidas do estudo publicado por Jesus (2003), conforme referido anteriormente, sendo o último grupo uma adaptação de “Questionário de diagnóstico para gestores intermédios”, publicado no site www.pem.aeportugal.pt, recolhido dia 12 de Abril de 2009 (ver apêndice III).

O segundo tipo de questionário, também este baseado no estudo de Jesus (2003), deverá ser aplicado aos gestores/administradores das empresas de trabalho temporário, tendo como objectivo determinar quais as características pessoais, profissionais e/ou académicas mais relevantes, que proporcionem o recrutamento e selecção de um candidato, passando efectivamente ao vínculo contratual.

Este questionário divide-se em três categorias, estando o primeiro grupo relacionado com questões de identificação pessoal dos gestores, o segundo grupo prende-se com a caracterização dos cliente internos e externos, sendo o terceiro grupo inteiramente dedicado à caracterização organizacional, nomeadamente à qualidade e excelência, conforme análise da tabela 4.02.

Tabela 4.02 – Matriz questionário dirigido aos administradores.

	Questões	Escala	Objectivos
<i>Grupo I</i> <i>Caracterização do Respondente</i>	- Sexo. - Idade. - Habilitações. - Estado civil.	Nominal	Agrupar os colaboradores internos das empresas de trabalho temporário, em termos de: sexo e idade, nível de habilitações académicas e experiência profissional.
<i>Grupo II</i> <i>Caracterização Clientes</i>	- Formação e competências profissionais ao nível dos clientes internos - colaboradores. - Políticas de integração e qualidade em termos dos clientes externos - empresas utilizadoras.	Ordinal	Caracterizar o mercado de trabalho temporário em termos de experiência e formação profissional, em Setúbal. Estabelecer uma evolução histórica entre este estudo (2009) e o anterior (2003).
<i>Grupo III</i> <i>Caracterização Organizacional</i>	- Políticas de qualidade integradas, como factor organizacional distintivo. - Importância atribuída às características pessoais e profissionais, como critério de selecção e recrutamento	Likert	Reconhecimento de políticas internas de qualidade organizacional. Determinar em que medida a satisfação profissional individual está aliada à qualidade e excelência organizacional.

Fonte: Elaboração própria

As questões que integrarão este instrumento serão fechadas, no que se refere à mensuração das categorias, recorrer-se-á no primeiro grupo à escala Nominal (masculino/feminino), sendo a escala do segundo grupo a Ordinal (nulo/baixo/médio/elevado) e, por fim, o terceiro grupo afecto à escala de *Likert*, uma vez mais, como a mais apropriada para medir opiniões e expectativas (do nada importante ao muitíssimo importante).

No questionário direccionado aos gestores, somente o primeiro grupo de questões foi baseado no estudo publicado por Jesus, de acordo com as diversas referências anteriores, sendo os grupos seguintes adaptados de “Questionário de opinião – Capital de risco”, publicado no site www.pem.aeportugal.pt, recolhido dia 12 de Abril de 2009, conforme análise do apêndice VI.

Num breve período anterior à distribuição dos questionários, realizou-se um pré-teste, que foi distribuído a dois profissionais e especialistas da área, Sr. Sebastião Caeiro e D. Luisa Chambel gestores incluídos no estudo anterior, cujo contributo e experiência profissional são largamente comprovados na área do trabalho temporário, bem como ainda a uma técnica linguísta Dr.^a Maria do Rosário Silva.

As correcções sugeridas foram todas aceites, tanto ao nível linguístico, como ao nível de estrutura, de forma a tornar mais perceptível e coerente. Após a realização do pré-teste, a distribuição dos questionários foi imediata, tendo-se previsto três dias para o acompanhamento inicial às organizações na altura integração e distribuição do questionário, passando, após esta fase, a um acompanhamento e recolha de dados quinzenal.

A aplicação destes instrumentos visam essencialmente a recolha de informação actual e pertinente, de forma a analisar a evolução do mercado de trabalho temporário no período compreendido entre 2003 (estudo anterior) e 2009.

A posterior confrontação dos resultados obtidos em ambos os inquéritos, neste período de seis anos permitirá o desenvolvimento de um modelo de análise, cujo objectivo final será a obtenção de um critério válido no processo de recrutamento e selecção no sentido de determinar a hierarquia de características pessoais e profissionais, conforme a exemplificação do ponto seguinte.

O ponto seguinte é dedicado à apresentação do modelo de investigação, o qual resume o cerne de todo este trabalho académico, dispõe simultaneamente os objectivos propostos para este estudo. Após a aplicação de ambos os inquéritos no capítulo cinco, regressar-se-á à análise desta matriz, ao longo do capítulo seis, averiguando assim a viabilidade dos objectivos propostos inicialmente.

4.5 Modelo de Investigação Proposto.

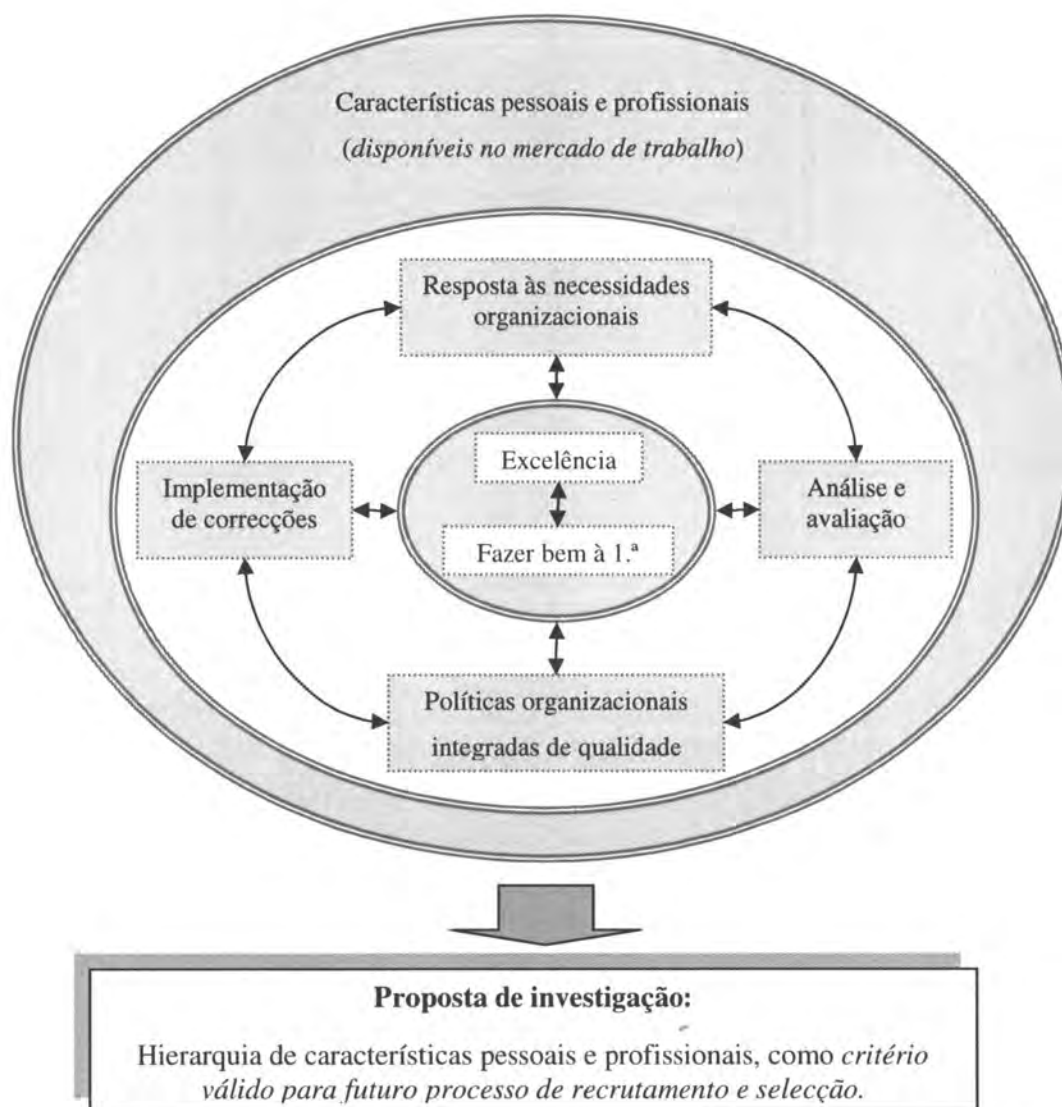
Este ponto pretende expor os objectivos deste trabalho, a sua definição baseou-se claramente nos princípios dos modelos de qualidade, referidos no primeiro capítulo, aliada à necessidade organizacional e individual de identificar um critério válido de recrutamento e selecção.

A proposta deste trabalho assenta assim na presunção de uma intensa ligação nas relações entre os indivíduos e as organizações. Esta confrontação e influência mútua gera sinergias e ganhos significativos para ambas as partes (Harrington e Harrington, 1997). Este estudo pretende diagnosticar a intensidade dessas influências, procurando, por fim, determinar em que medida as

organizações assim como os indivíduos reflectem essa influência nas suas acções, modificando os seus comportamentos ou atitudes.

O enquadramento teórico e problemática adjacente a este trabalho, as propostas de investigação e objectivos deste estudo, pretendem sumariamente analisar a viabilidade do seguinte modelo:

Figura 4.01 – Proposta de modelo de investigação



Fonte: Elaboração própria, adaptado Saraiva (2003)

A análise do modelo parte do pressuposto consensual que as organizações estabelecem uma hierarquia das características pessoais, às quais dão uma preferência (pelo menos no seio da sua própria organização), determinam as características individuais que consideram mais significativas. Ao nível do indivíduo, esta hierarquização selecciona imediatamente aqueles que

no futuro ficarão afectos à organização ou não, promove de igual modo a selecção dos melhores (entre aqueles indivíduos que apresentam as mesmas características) (Creech, 1998).

No contexto organizacional esta hierarquização clara de características preferenciais, aliada aos *inputs* individuais, facilitará a obtenção de resultados organizacionais através das políticas integradas de qualidade anteriormente estabelecidas, revestindo-se de uma importância extrema. A organização estará, nesta altura, em condições de definir a classificação das características individuais dominantes, aquelas que após o envolvimento pessoal conduziram de forma mais expedita e facilitada à excelência, a fazer bem à primeira vez, antecipando e respondendo às próprias necessidades organizacionais, pedras basulares do princípio TQM (Saraiva, 2003).

Procedendo a organização a uma análise e confronto entre o que se pretendia e aquilo que efectivamente se verificou, avaliando e monitorizando os desvios, implementando as devidas correcções ou melhoramentos, conduzirá de forma inequívoca à análise, avaliação e implementação de uma nova hierarquia de características preferenciais, como novo ponto de partida deste ciclo contínuo, Carapeto *et al.* (2005).

Este é o cerne de todo este estudo, a definição clara de uma ordenação de características, a qual permitirá às organizações a sua utilização como uma ferramenta e um critério válido para os futuros processos de recrutamento e selecção, esta é a pedra basilar deste trabalho e a inovação em relação ao trabalho de Jesus (2003).

Contudo, a definição dessa hierarquia é apenas viabilizada mediante a apreciação e confrontação dos resultados obtidos no estudo anterior (2003), conduzindo posteriormente a uma análise comparativa com os resultados alcançados nos inquéritos deste trabalho no capítulo seis, propondo um acompanhamento evolutivo do mercado de trabalho temporário em Setúbal.

4.6 Procedimentos.

Atendendo ao objectivo de avaliar a evolução histórica do mercado de trabalho temporário em Setúbal, considerando a escolha de organizações incluídas no estudo anterior realizado por Jesus, foi realizado junto dessas entidades um pedido formal para realizar novo inquérito, bem como a publicação posterior de dados.

Conforme referido também nos pontos anteriores, ambos os inquéritos foram sujeitos ao pré-teste, uma semana antes da redacção final dos questionários, tendo recebido no fim desse prazo as correcções e sugestões de dois profissionais e especialistas da área, Sr. Sebastião Caeiro e D. Luisa Chambel gestores incluídos no estudo anterior.

Integrados com os *inputs* da técnica linguista Dr.^a Maria do Rosário Silva, conclui-se desta forma o procedimento denominado “pré-teste”, em que todos os contributos e correcções foram aceites e implementados em virtude da experiência profissional que distingue estes profissionais. Os questionários finais dos colaboradores e administradores podem ser consultados nos apêndices I e IV, respectivamente.

Desta forma, no dia 04 de Maio de 2009 teve início o procedimento de implementação dos questionários em quatro empresas de trabalho temporário, verificando-se um acompanhamento inicial às organizações nesta altura de integração e distribuição do questionário de três dias.

A implementação dos questionários ocorreu ao longo de dois meses a todos os colaboradores activos que demonstraram disponibilidade em participar neste inquérito. No entanto, face a um acompanhamento e recolha de dados quinzenal, e em virtude da escassez de resposta, ainda antes de terminar esta fase inicial, foram reforçados os pedidos de respostas junto das entidades.

Adiando, após um segundo reforço, o prazo de recolha final para o dia 29 de Junho, dando assim por concluído o processo de recolha de dados junto das entidades e dos colaboradores, dos 400 inquéritos distribuídos equitativamente entre as quatro empresas de trabalho temporário, foram recebidos somente 61 respostas válidas, atingindo uma taxa de resposta de apenas 15,25%.

O estudo inicial não indica o número de questionários enviados, porém, o número de respostas obtido foi sensivelmente idêntico -64 questionários respondidos- estando desta forma em condições para estabelecer uma evolução em termos de colaboradores de trabalho temporário (ver apêndice II).

No que se refere ao segundo questionário dirigido aos gestores, foram inicialmente distribuídos 40 questionários, 10 em cada organização, tendo sido obtidas 12 respostas finais, sendo neste caso a taxa de resposta na ordem de 30%, conforme análise do apêndice V.

O estudo anterior recorreu a entrevistas como instrumento de recolha de dados junto das organizações; apesar da publicação do guião das entrevistas, não publicou nem o número de entrevistas realizadas, nem os dados obtidos, inviabilizando a confrontação desses resultados com os obtidos neste estudo.

Verificou-se ainda no estudo realizado uma preocupação temporal, desta forma os inquéritos foram distribuídos e recolhidos nas empresas de trabalho temporário na mesma altura, procurando evitar possíveis desvios face a um enquadramento temporal distinto, mantendo a integridade dos dados recolhidos em termos de tempo.

Os dados finais terão posteriormente um tratamento num programa específico de análise de dados, designadamente o “*Statistical Package for the Social Sciences*” (SPSS) versão 16, atendendo ao tratamento de dados utilizado no estudo anterior, nomeadamente o uso da estatística descritiva, recorrendo a quadros e histogramas de frequências.

Este será o estudo aprofundado no capítulo seguinte, no qual procurar-se-á analisar os resultados obtidos nos questionários conduzidos junto das empresas de trabalho temporário, confrontando-os com os resultados alcançados no estudo anterior, no sentido de determinar a evolução histórica, caracterizando por fim o mercado de trabalho temporário em Setúbal.

Espera-se concluir ao longo do sexto capítulo, a hierarquização das características pessoais e profissionais como critério organizacional válido nos processos de recrutamento e selecção, estabelecendo deste modo a completa compreensão de uma ferramenta de trabalho útil para as organizações.

5.1 Processo de Recolha e Tratamento de Dados.

O primeiro ponto deste capítulo será dedicado à validação dos dados obtidos com a aplicação de ambos os inquéritos, cujos resultados e testes realizados constam dos apêndices VII e VIII, complementando a análise dos dados de estudos publicados por Jesus (2003), e possibilitando assim a clarificação e compreensão da realidade do mercado de trabalho temporário específico de Setúbal.

Ao longo deste capítulo procurar-se-á identificar o processo de recolha e tratamento de dados, o qual possibilitou o tratamento dos dados recolhidos, em termos individuais e organizacionais. Por fim, no capítulo seis, pretende-se apresentar uma breve confrontação dos resultados obtidos nestes inquéritos com aqueles publicados no estudo de Jesus (2003), de modo a obter, e caracterizar, a evolução do mercado de trabalho temporário em Setúbal.

A implementação dos questionários, neste estudo empírico, decorreu ao longo de dois meses, e foi realizada junto de todos os colaboradores e administradores activos, que demonstraram disponibilidade em participar neste inquérito. Numa fase inicial, pretendia-se realizar um acompanhamento e recolha de dados quinzenal.

Todo o processo de distribuição, reforço e recolha de dados foi conduzido pessoalmente, entre 04 de Maio e 29 de Junho de 2009, procurando evitar atrasos e promovendo simultaneamente uma maior taxa de resposta válida. Como resultado deste esforço apenas 2 dos 63 inquéritos recolhidos foram considerados inválidos, uma vez que nestes questionários, não se obteve qualquer resposta às questões fechadas. Contudo, esses inquéritos foram tidos em consideração somente na análise nas perguntas abertas.

O total desses inquéritos inválidos, corresponde apenas a 3,17% do valor total de respostas válidas. Prevaleceu ao longo deste estudo uma preocupação em termos temporais (quer na

distribuição, quer na posterior recolha de inquéritos), entregando e recolhendo os inquéritos nas organizações nos mesmos dias, de forma a manter o estudo sob idênticas condições.

O tratamento dos dados finais ficará afecto a um programa específico de análise de dados, o “*Statistical Package for the Social Sciences*” (SPSS) versão 16, em virtude da escolha efectuada no estudo anterior, procurando manter a integridade dos resultados obtidos. Inicialmente, procedeu-se à construção das matrizes dos dois questionários nesta aplicação, realizando-se de seguida a introdução de todas as respostas dos inquéritos.

Por fim, mediante a utilização de análise de estatística descritiva, através do SPSS, obtiveram-se quadros e índices, recorrendo a quadros e histogramas de frequências para a apresentação de resultados. Salienta-se que se procurou, em particular, apresentar o mesmo tipo de quadros do estudo anterior, de forma a permitir a posterior confrontação de resultados.

5.2 Inquérito Colaboradores.

5.2.1 Resultados Obtidos no Inquérito.

Foram distribuídos 400 inquéritos pelas quatro empresas de trabalho temporário da região de Setúbal, tendo sido obtidas 63 respostas dos colaboradores temporários. Segundo os últimos dados oficiais, publicados por Jesus (2003), durante o ano 2000 registou-se a cedência na península de Setúbal de 6.215 colaboradores temporários, não se obtendo qualquer registo posterior.

Foram ainda realizadas diversas tentativas junto do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), insistindo na disponibilização de dados mais recentes por parte desta instituição. Face à inexistência desses números, a totalidade do actual trabalho baseia-se ainda nos últimos dados publicados, inviabilizando conclusões mais pertinentes.

Todos os testes e resultados inerentes a este estudo, poderão ser acompanhados no apêndice VII, nomeadamente os quadros de frequências com valores máximos e mínimos, testes do Qui-quadrado, aplicados por norma em tabelas de dupla entrada, que permitem demonstrar a dependência e independência das variáveis.

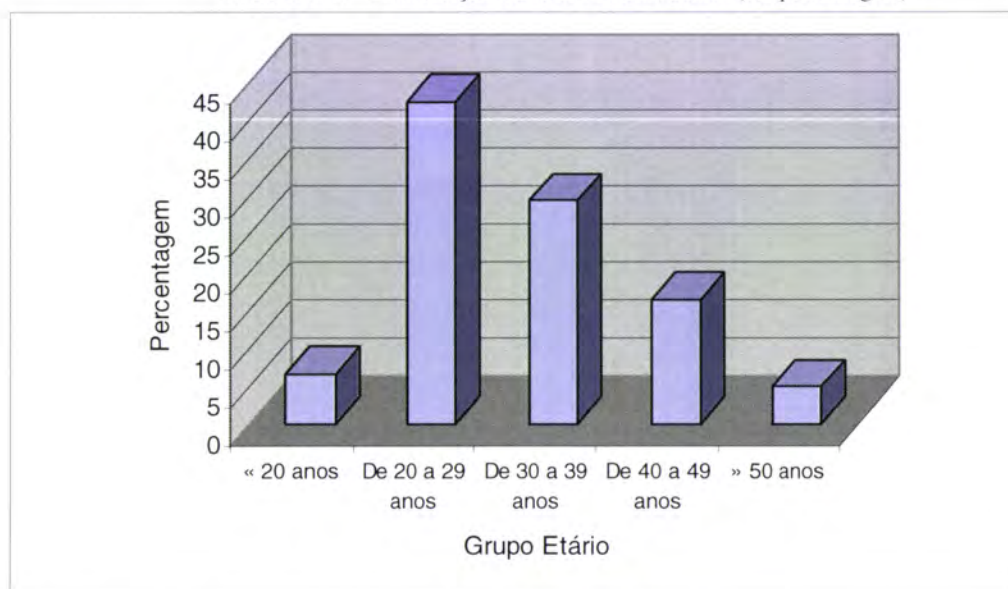
Grupo I - Caracterização do Respondente

O primeiro grupo de questões do inquérito dirigido aos colaboradores procurou agrupar os respondentes caracterizando-os de acordo com o sexo, a idade, o nível de habilitações académicas e a experiência profissional. Os resultados da primeira questão do inquérito (ver tabelas 1.1 e 1.2 do apêndice VII) demonstram que 50,8% dos colaboradores inquiridos pertencem ao sexo feminino, face a 49,2% do sexo masculino.

Estes valores apoiam as palavras do Dr. Marcelino Costa presidente da Associação Portuguesa de Empresas do Sector Privado de Emprego (APESPE), referidas no anexo III, mas contrastam porém, com a tendência nacional registada nos últimos dados publicados pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) segundo o anexo II.

Em termos de grupo etário, o grupo com maior representatividade concentra-se na faixa etária compreendida entre os 20 e os 29 anos (42,6%), seguida do grupo compreendido entre os 30 e os 39 anos (29,5%), o grupo com menor expressão em termos percentuais pertence aos colaboradores com mais de 50 anos (apenas 4,9% dos inquiridos). Estes resultados podem ser observados nas tabelas 2.1 e 2.2 do apêndice VII, os quais suportaram a construção do gráfico seguinte 5.01 - distribuição etária dos colaboradores (em percentagem):

Gráfico 5.01 – Distribuição etária dos colaboradores (em percentagem)



Fonte: Elaboração própria

No que se refere aos dados recolhidos em termos de habilitações literárias, verifica-se que a maior aglomeração de inquiridos (49,2%) se situa no terceiro ciclo básico, com a conclusão do antigo 9.º ano, uma das metas assumidas no Plano Nacional de Emprego (PNE 2007: 220). Por outro lado, 21,3% correspondem ao 2.º ciclo e 16,4% apontam para a frequência ou conclusão do ensino Secundário. Pela análise dos resultados obtidos, verifica-se ainda que, em termos de habilitações literárias, tanto o 1.º ciclo básico (antiga primária) como a licenciatura representam 3,3% do total dos inquiridos, estando 6,6% dos resultados atribuídos ao grau de bacharelato (tabelas 3.1 e 3.2 do apêndice VII).

Em termos de dados alcançados quanto ao estado civil, 32,8% dos inquiridos referem ser solteiros, possivelmente em virtude da concentração verificada da faixa etária compreendida entre os 20 e os 29 anos (ver tabelas 4.1 e 4.2 do apêndice VII). No entanto, esta análise não demonstra grande relevância para este estudo, uma vez que não influencia os resultados obtidos em qualquer outra questão, concluindo assim a análise do primeiro grupo de questões.

Grupo II - Contexto Profissional

As questões realizadas no grupo de questões seguintes pretendem caracterizar o mercado de trabalho temporário em termos de experiência e formação profissional. Porém, atendendo à larga distribuição dos inquiridos pelas diferentes profissões ou categorias profissionais, os resultados não são expressivos conforme análise das tabelas 5.1 e 5.2 do apêndice VII. De facto, no inquérito essa resposta foi apresentada como aberta, permitindo apenas concluir que 9,8% dos inquiridos responderam como “Operário Fabril”.

Após uma análise correlacional entre idade e profissão (tabelas 6.1, 6.2 e 6.3 do apêndice VII), verifica-se que existe uma dependência entre estas variáveis, ou seja, a profissão está ligada e dependente da faixa etária do colaborador (correlação positiva), o que de facto apoia e simplifica o conhecimento generalizado de que ao longo da vida os indivíduos vão adquirindo experiência, e valorizam a ocupação de postos de trabalho mais complexos, suportando os dados dessa correlação.

Os dados recolhidos acerca da duração temporal da sua profissão apontam para uma acentuada concentração de respostas na duração igual ou inferior a três anos (68,9%), seguida em termos percentuais pela categoria compreendida entre os quatro e seis anos, conforme tabelas 7.1 e 7.2

do apêndice VII. A explicação pode estar aliada ao facto de a faixa etária com maior incidência neste estudo estar concentrada em respondentes com idade inferior a 30 anos (ver tabela 2.2 do apêndice VII), ou dever-se à especificidade de o trabalho temporário ser previsivelmente de curta duração.

Estas possíveis explicações antecipam os resultados verificados na questão seguinte, apresentados nas tabelas 8.1 e 8.2 do apêndice VII, em que 83,6% dos inquiridos responderam positivamente à questão de ter mudado de emprego nos últimos cinco anos, sendo que dentro deste grupo, 56,9% de colaboradores indicaram a situação contratual anterior como um contrato a termo, 21,6% dos inquiridos responderam ter tido um contrato com uma empresa de trabalho temporário e um contrato sem termo (21,6%), caracterizando desta forma a sua situação contratual anterior (ver tabelas 9.1 e 9.2 do apêndice VII).

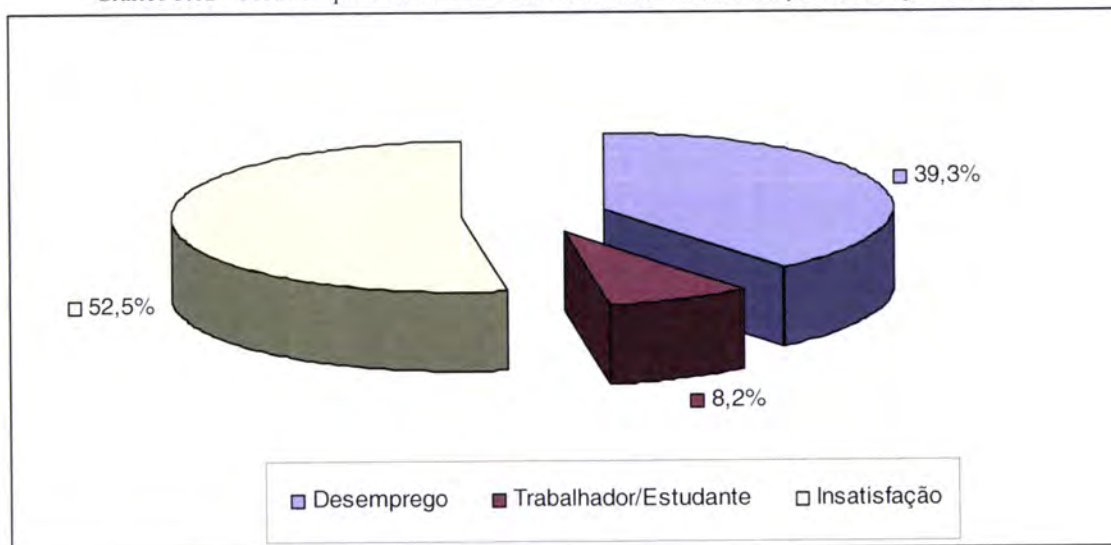
Face a estes resultados, 49% dos inquiridos afirmam ter mudado de emprego duas vezes (tabelas 10.1 e 10.2 do apêndice VII), contribuindo em 71,1% para essa mudança o facto de o contrato anterior não ter sido renovado. Apenas 4,4% dos inquiridos consideraram relevante a mudança pela procura de um melhor ambiente de trabalho, tendo a mesma percentagem centrado essa procura de emprego em funções mais compatíveis com a sua formação, de acordo com a análise das tabelas 11.1 e 11.2 do apêndice VII.

Desta forma, segundo os dados apresentados nas tabelas 12.1 e 12.2 do apêndice VII, 83,6% dos respondentes confirmaram ter passado por uma situação de desemprego nos últimos cinco anos, fundamentando essa situação (ver nas tabelas 13.1 e 13.2 do apêndice VII) pelo fim de contrato a prazo, sazonal ou de emprego temporário (78,4%), estando as restantes respostas centradas apenas no despedimento efectuado pela organização (21,6%).

Segundo os dados apresentados nas tabelas 14.1 e 14.2 do apêndice VII, mais de metade dos inquiridos (52,5%) recorrem ao trabalho temporário em virtude da insatisfação sentida, sendo que 39,3% dos colaboradores apontam o recurso ao trabalho temporário como resposta a uma situação de desemprego.

As restantes respostas são atribuídas, em 8,2% dos respondentes, ao facto de estas pertencerem à categoria de trabalhador/estudante, aliado possivelmente à forte representatividade da faixa etária compreendida entre os 20 e os 29 anos, o que caracteriza o grupo de inquiridos, conforme representação no gráfico 5.02:

Gráfico 5.02 – Motivos que fundamentam a recorrência ao trabalho temporário (em percentagem)



Fonte: Elaboração própria

Em termos meramente estatísticos, conforme análise das tabelas 15.1 e 15.2 do apêndice VII, o vínculo estabelecido com a empresa de trabalho temporário é em 54,1% atribuído a contratos a termo certo, pertencendo a restante distribuição a contratos de termo incerto (45,9%); 47,5% das respostas recolhidas apontam para apenas um contrato por ano com a empresa de trabalho temporário (ver tabelas 16.1 e 16.2 do apêndice VII).

No que se refere ao vencimento líquido mensal, de acordo com a análise das tabelas 17.1 e 17.2 do apêndice VII, 62,3% das respostas obtidas centram-se no vencimento compreendido entre os 500 e os 1.000 euros. Os resultados apresentados nos testes correlacionais desenvolvidos neste estudo (ver tabelas de 18.1 a 18.4 do apêndice VII) entre o vencimento e idade, e as variáveis vencimento e sexo, apontam para uma dependência entre ambas as variáveis, isto é, verifica-se uma correlação positiva, à medida que aumenta a idade e de acordo com o sexo assim oscila o nível de vencimento, de acordo com os quadros de 19.1 a 19.4 do apêndice VII.

Quanto aos resultados obtidos no âmbito da formação profissional, e, de acordo com os dados apresentados nas tabelas 20.1 e 20.2 do apêndice VII, 52,5% dos inquiridos consideraram que a sua evolução profissional tem sido contínua, justificando o valor de 90,2% que responderam a intenção futura de realizar mais formação profissional ou académica (ver tabelas 21.1 e 21.2 do apêndice VII). A maioria dos respondentes (63,6%) consideraram o “desejo de saber”, como justificação mais forte para esta primeira escolha, tendo a segunda razão sido atribuída à “valorização profissional” (21,8%), apenas 14,5% das respostas foram justificadas pelas “exigências do mercado de trabalho”, segundo a análise das tabelas 22.1 e 22.2 do apêndice VII.

A concentração de respostas positivas na possibilidade de efectuar mais formação profissional no seu futuro é reforçada pela questão analisada seguidamente, no sentido de avaliar se a formação detida é (ou não) adequada às suas competências. Neste contexto, 50,8% das respostas consideram que é pouco adequada, 29,5% consideram que é adequada, tendo os restantes colaboradores (19,7%) considerado a sua formação como muito adequada (ver tabelas 23.1 e 23.2 do apêndice VII).

As últimas questões do segundo grupo pretendiam recolher informação acerca da utilidade da experiência profissional adquirida em empregos anteriores. Pelos dados obtidos e apresentados nas tabelas 24.1 e 24.2 do apêndice VII, é de facto evidente a concentração de respostas positivas (90,2%). Contudo, quando inquiridos acerca dessa utilidade para o desempenho das competências profissionais actuais (ver tabelas 25.1 e 25.2 do apêndice VII), as respostas centram-se em “pouco útil” (34,5%) e “razoável” (41,8%)

Grupo III - Qualidade e Satisfação Profissional

No terceiro grupo deste inquérito pretende-se avaliar o grau de satisfação entre o actual e um futuro emprego, de forma a determinar em que medida a satisfação profissional está aliada à qualidade e excelência organizacional. Apesar da existência de uma questão neste grupo ser aberta, não se obteve registo de qualquer resposta nos inquéritos considerados válidos.

Os dados apresentados nas tabelas 26.01 a 26.14 do apêndice VII, possibilitam a análise do grau de satisfação no actual emprego; os resultados obtidos indicam um elevado grau de insatisfação no que se refere à “estabilidade e sentimento de segurança quanto ao futuro profissional” (49,2%) e “contrato de trabalho” (41%).

Não se obteve qualquer resposta para o grau de “muito insatisfeito” nas categorias das “relações com os colegas, subordinados e superiores” e “oportunidades de adquirir novos conhecimentos e valorizar-se profissionalmente”, conforme análise da tabela 5.01:

Tabela 5.01 – Resultados questionário colaboradores – III Parte, 1.ª Questão

Em relação ao seu actual emprego, indique o grau de satisfação em relação a:	Muito insatisfeito		Insatisfeito		Satisfeito		Muito satisfeito		Nem satisfeito / Nem insatisfeito		Total		Respostas inválidas	Total
	(a - número de respostas)		(b - percentagem válida)											
	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b		
Relações com colegas, subordinados e superiores.	0	0,0	8	13,1	14	23,0	16	26,2	23	37,7	61	100,0	2	63
Nível de remuneração.	6	9,8	27	44,3	8	13,1	0	0,0	20	32,8	61	100,0	2	63
Condições no local de trabalho, em termos de instalações e equipamentos.	2	3,3	15	24,6	9	14,8	15	24,6	20	32,8	61	100,0	2	63
Contrato de trabalho.	25	41,0	25	41,0	0	0,0	0	0,0	11	18,0	61	100,0	2	63
Estabilidade e segurança quanto ao seu futuro profissional.	30	49,2	21	34,4	10	16,4	0	0,0	0	0,0	61	100,0	2	63
Autonomia, ou seja, a possibilidade de decidir qual a melhor forma de realizar o seu trabalho e ter iniciativa.	7	11,5	12	19,7	8	13,1	9	14,8	25	41,0	61	100,0	2	63
Envolvimento na tomada de decisões.	12	19,7	24	39,3	7	11,5	3	4,9	15	24,6	61	100,0	2	63
Grau de interesse do trabalho, possibilidade de utilizar as suas capacidades.	9	14,8	5	8,2	6	9,8	14	23,0	27	44,3	61	100,0	2	63
Prestígio e reconhecimento dos seus méritos.	6	9,8	20	32,8	10	16,4	7	11,5	18	29,5	61	100,0	2	63
Oportunidades de promoção.	18	29,5	26	42,6	0	0,0	7	11,5	10	16,4	61	100,0	2	63
Oportunidades para adquirir novos conhecimentos e valorizar-se profissionalmente.	0	0,0	16	26,2	10	16,4	11	18,0	24	39,3	61	100,0	2	63
Tempo livre para desenvolver as suas capacidades e potencialidades extra-profissionais.	6	9,8	11	18,0	16	26,2	7	11,5	21	34,4	61	100,0	2	63
Utilidade do seu trabalho para a sociedade.	5	8,2	13	21,3	11	18,0	7	11,5	25	41,0	61	100,0	2	63
Possibilidade de escolha dos horários/ dias de trabalho.	13	21,3	22	36,1	5	8,2	3	4,9	18	29,5	61	100,0	2	63

Fonte: Elaboração própria

Quanto à avaliação do grau de insatisfação não se registou para categoria alguma qualquer valor nulo, sendo que o “nível de remuneração” (44,3%), “oportunidades de promoção” (42,6%) e uma vez mais “contrato de trabalho” (41%) apresentam valores percentuais acima dos 40%. O menor valor apresentado neste índice foi de 8,2% considerado para o “grau de interesse do trabalho, possibilidade de utilizar as suas capacidades”.

Os inquiridos apresentam valores de satisfação baixos, não tendo porém nenhuma categoria ultrapassado o valor percentual de 26,2% na variável “tempo livre para desenvolver as suas capacidades e potencialidades extra-profissionais”. Os respondentes atribuíram valores de resposta nulos às categorias “contratos de trabalho” e “oportunidades de promoção” (ver tabela 5.01).

Analisando ainda a tabela 5.01, verifica-se que quanto ao grau de “muito satisfeito” apenas as “relações com os colegas, subordinados e superiores” e “boas condições no local de trabalho, em termos de instalações e equipamentos” apresentam valores de 26,2% e 24,6% respectivamente, não tendo sido obtida qualquer resposta para “nível de remuneração”, “contrato de trabalho” e “estabilidade e segurança quanto ao seu futuro profissional”.

Por fim, os resultados mais elevados do grau “nem satisfeito/nem insatisfeito” foram distribuídos por “grau de interesse do trabalho, possibilidade de utilizar as suas capacidades” em 44,3%, o valor mais baixo foi direccionado para “estabilidade e segurança quanto ao futuro profissional” sem qualquer resposta. Todas as restantes categorias foram avaliadas com valores percentuais compreendidos entre 16% e 41% (ver tabela 5.01).

Tabela 5.02 – Resultados questionário colaboradores – III Parte, 3.ª Questão

Manifeste a sua opinião em relação às seguintes afirmações: (a - número de respostas) (b - percentagem válida)	Discordo totalmente		Discordo		Concordo		Concordo totalmente		Estou indeciso		Total		Respostas inválidas	
	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b		Total
Um negócio próprio é preferível a um emprego, porque a autonomia é muito maior.	6	9,8	15	24,6	13	21,3	6	9,8	21	34,5	61	100,0	2	63
Ser empregado é preferível a ter um negócio próprio, porque não há tanto risco e responsabilidades a assumir.	15	24,6	9	14,8	10	16,4	5	8,2	22	36,1	61	100,0	2	63
Ser empregado de uma empresa de trabalho temporário a exercer actividade noutra empresa é preferível porque diminui o nosso nível de responsabilidade e facilita a mudança de empresa e de sector de actividade.	30	49,2	19	31,1	3	4,9	4	6,6	5	8,2	61	100,0	2	63
Ser empregado é preferível porque é mais fácil mudar de empresa e de sector de actividade.	19	31,1	16	26,2	10	16,4	2	3,3	14	23,0	61	100,0	2	63
Ser empregado da empresa onde exerço actividade e não de uma empresa de trabalho temporário é preferível porque me permite obter uma maior segurança e estabilidade.	9	14,8	5	8,2	14	23,0	26	42,6	7	11,5	61	100,0	2	63
Ter um negócio próprio é preferível porque permite maior estabilidade profissional.	12	19,7	11	18,0	5	8,2	7	11,5	26	42,6	61	100,0	2	63
Trabalhar por conta própria ou ter um emprego, na minha opinião é indiferente, o que me interessa é ganhar bem.	22	36,1	13	21,3	8	13,1	7	11,5	11	18,0	61	100,0	2	63

Fonte: Elaboração própria

Na questão seguinte, conforme representação da tabela 5.02, pretendia-se analisar o interesse dos inquiridos entre manter uma relação contratual com uma organização, ou iniciar a sua própria actividade. Na qual 49,2% dos inquiridos “discordaram totalmente” com a expressão de “ser empregado de uma empresa de trabalho temporário a exercer actividade noutra empresa é preferível, porque diminui o nosso nível de responsabilidade e facilita a mudança de empresa e

sector de actividade”. O resultado percentual mais baixo (9,8%) foi atribuído a “um negócio próprio é preferível a um emprego, porque a autonomia é muito maior”.

A avaliação anterior registada de 49,2% em “discordo totalmente” desceu para 31,1% em “discordo” para a expressão “ser empregado de uma empresa de trabalho temporário a exercer actividade noutra empresa é preferível, porque diminui o nosso nível de responsabilidade e facilita a mudança de empresa e sector de actividade”. O menor valor percentual (8,2%) foi conferido a “ser empregado da empresa onde exerço actividade e não de uma empresa de trabalho temporário é preferível, porque me permite obter uma maior segurança e estabilidade” quando avaliado em termos de “discordo” (ver tabela 5.02).

Esta última afirmação foi aquela à qual maior percentagem de colaboradores (23%) responderam como “concordo”, tendo este valor subido para 42,6% de respostas dos inquiridos com o grau de “concordo totalmente” quando confrontados com a mesma expressão (ver tabela 5.02), apenas 3,3% concordaram totalmente com a afirmação de “ser empregado é preferível porque é mais fácil mudar de empresa e de sector de actividade”.

Contudo, de acordo com os dados da tabela 5.03, quando inquiridos acerca dos aspectos mais relevantes num novo emprego, 9,8% dos respondentes consideraram nada importante a “possibilidade de escolha dos horários/dias de trabalho” obtendo esta categoria a taxa mais alta de resposta. Destaca-se ainda o facto de não se ter registado qualquer resposta para um “ambiente em que possa ser ouvido e envolvido na tomada de decisões” e “boas relações com colegas, subordinados e superiores”.

Quando avaliado em termos de “pouco importante”, 21,3% dos inquiridos consideraram novamente a “possibilidade de escolha dos horários/dias de trabalho”, não tendo sido obtidas respostas para “estabilidade e sentimento de segurança quanto ao seu futuro profissional”; esta afirmação registou também o menor valor de respostas quando classificada com “razoavelmente importante”, apenas 4,9% (ver tabela 5.03).

O número de respostas avaliadas como “razoavelmente importante” foi, no entanto, muito superior, de acordo com a análise da tabela 5.03, as percentagens subiram nesta avaliação para 34,4% afectas à consideração da “possibilidade de escolha dos horários/dias de trabalho” e “tempo livre para desenvolver as suas capacidades e potencialidades extra-profissionais”, tanto nesta avaliação como nas seguintes não se obtiveram resultados nulos, isto é, foram sempre encontradas e registadas respostas para os graus de avaliação seguintes.

Tabela 5.03 – Resultados questionário colaboradores – III Parte, 4.ª Questão

Num novo emprego, que importância teriam para si os seguintes aspectos:	Nada importante		Pouco importante		Razoavelmente importante		Bastante importante		Muitíssimo importante		Total		Respostas inválidas	Total
	(a – número de respostas)		(b – percentagem válida)											
	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b		
Ambiente em que possa ser ouvido e envolvido na tomada de decisões.	0	0,0	4	6,6	12	19,7	31	50,8	14	23,0	61	100,0	2	63
Trabalho interessante, variado e que lhe permita utilizar as suas capacidades.	1	1,6	3	4,9	8	13,1	19	31,1	30	49,2	61	100,0	2	63
Boas relações com colegas, subordinados e superiores.	0	0,0	4	6,6	7	11,5	18	29,5	32	52,5	61	100,0	2	63
Possibilidade de escolha dos horários/ dias de trabalho.	6	9,8	13	21,3	21	34,4	11	18,0	10	16,4	61	100,0	2	63
Tempo livre para desenvolver as suas capacidades e potencialidades extra-profissionais.	2	3,3	4	6,6	21	34,4	13	21,3	21	34,4	61	100,0	2	63
Estabilidade e sentimento de segurança quanto ao seu futuro profissional.	1	1,6	0	0,0	3	4,9	8	13,1	49	80,3	61	100,0	2	63
Autonomia, possibilidade de tomada de decisão.	3	4,9	7	11,5	17	27,9	29	47,5	5	8,2	61	100,0	2	63
Trabalho útil à sociedade.	4	6,6	5	8,2	11	18,0	23	37,7	18	29,5	61	100,0	2	63
Boas condições no local de trabalho, em termos de instalações e equipamentos.	2	3,3	1	1,6	5	8,2	14	23,0	39	63,9	61	100,0	2	63
Boas oportunidades de promoção.	2	3,3	3	4,9	7	11,5	21	34,4	28	45,9	61	100,0	2	63
Remuneração elevada.	2	3,3	2	3,3	12	19,7	24	39,3	21	34,4	61	100,0	2	63
Prestígio e reconhecimento dos seus méritos.	3	4,9	2	3,3	8	13,1	21	34,4	27	44,3	61	100,0	2	63
Oportunidades para aprender e valorizar-se profissionalmente.	3	4,9	2	3,3	7	11,5	15	24,6	34	55,7	61	100,0	2	63

Fonte: Elaboração própria

O número de respostas alcançadas concentrou-se nestas três últimas categorias (“razoavelmente importante”, “bastante importante” e “muitíssimo importante”) com valores percentuais compreendidos entre os 8,0% e 80,3%; 50,8% dos inquiridos responderam como bastante importante encontrar o “ambiente em que possa ser ouvido e envolvido na tomada de decisões” (ver tabela 5.03).

Os colaboradores centraram as suas respostas em termos de muitíssimo importante (80,3%) em “estabilidade e sentimento de segurança quanto ao seu futuro profissional”, resultados que apoiam os resultados alcançados no grupo III questão 1 (ver tabela 5.01), na qual se registou um valor de 49,2% para a mesma categoria quando avaliado como “muito insatisfeitos” no seu actual emprego.

Por fim, 63,9% dos respondentes consideraram como “muitíssimo importante” as “boas condições no local de trabalho, em termos de instalações e equipamentos” e 55,7% as “oportunidades de adquirir novos conhecimentos e valorizar-se profissionalmente”; estas categorias tinham também alcançado resultados considerados positivos no grupo III questão 1, na qual os inquiridos responderam como satisfeitos no seu actual emprego, de acordo com os dados apresentados nas tabelas 5.01 e 5.03.

Para finalizar a análise dos resultados deste inquérito, a última questão pretende hierarquizar a importância que os colaboradores consideram que as organizações atribuem às características pessoais, profissionais e académicas, por forma a definir um critério válido de selecção e recrutamento. Conforme análise da tabela 5.04, 9,8% dos colaboradores consideraram como “nada importante” a “capacidade para adquirir de novos conhecimentos e aplicar de novos conhecimentos”.

Tabela 5.04 – Resultados questionário colaboradores – III Parte, 5.ª Questão

Na sua opinião, qual a importância atribuída às seguintes características como critério de selecção e recrutamento para uma nova organização?	Muitíssimo importante		Bastante importante		Razoavelmente importante		Pouco importante		Nada importante		Total		Respostas inválidas	Total
	(a – número de respostas)		(b – percentagem válida)											
	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b		
Bom aspecto físico e visual.	7	11,5	16	26,2	22	36,1	12	19,7	4	6,6	61	100,0	2	63
Experiência profissional.	14	23,0	26	42,6	14	23,0	7	11,5	0	0,0	61	100,0	2	63
Habilitações literárias.	4	6,6	13	21,3	29	47,5	15	24,6	0	0,0	61	100,0	2	63
Disponibilidade pessoal em termos de horários.	8	13,1	19	31,1	19	31,1	15	24,6	0	0,0	61	100,0	2	63
Flexibilidade e dinamismo profissional.	20	32,8	16	26,2	19	31,1	6	9,8	0	0,0	61	100,0	2	63
Capacidade para adquirir novos conhecimentos.	6	9,8	7	11,5	20	32,8	22	36,1	6	9,8	61	100,0	2	63
Capacidade de aplicação de novos conhecimentos.	6	9,8	7	11,5	22	36,1	20	32,8	6	9,8	61	100,0	2	63
Capacidade para trabalhar em equipa.	6	9,8	21	34,4	23	37,7	11	18,0	0	0,0	61	100,0	2	63
Vontade de pertencer a uma equipa coesa e dinâmica.	14	23,0	14	23,0	22	36,1	7	11,5	4	6,6	61	100,0	2	63
Procura da excelência profissional.	12	19,7	12	19,7	18	29,5	14	23,0	5	8,2	61	100,0	2	63

Fonte: Elaboração própria

Ainda no seguimento da avaliação de “nada importante”, cinco categorias não obtiveram registo de qualquer resposta, a “experiência profissional”, as “habilitações literárias”, a “disponibilidade pessoal em termos de horários”, a “flexibilidade e dinamismo profissional” e a

“capacidade para trabalhar em equipa”. A inexistência de respostas sugerem a importância efectivamente atribuída a estes factores pelos colaboradores (ver tabela 5.04).

Foram novamente avaliadas como “pouco importante” e “razoavelmente importante” a “capacidade de aplicação de novos conhecimentos” e a “capacidade para adquirir novos conhecimentos”, os quais, segundo os dados apresentados na tabela 5.04, registam valores percentuais para ambas as categorias de 32,8% e 36,1% respectivamente, descendo sucessivamente a importância atribuída a estas categorias quando avaliadas como “bastante importante” e “muitíssimo importante”.

De salientar que os inquiridos avaliaram como “razoavelmente importante” as categorias de forma homogénea; todos os valores se encontram registados entre 23% (“experiência profissional”) e 47,5% (“habilitações literárias”). Esta avaliação inverte-se quando questionados acerca do que consideram como “bastante importante”, considerando 21,3% para as “habilitações literárias” e 42,6% em termos de “experiência profissional”, tendo sido este o maior valor encontrado para esta categoria e grau de avaliação (ver tabela 5.04).

Por fim, 32,8% dos colaboradores avaliaram como “muitíssimo importante” a “flexibilidade e dinamismo profissional”, seguido em simultâneo em 23% por “experiência profissional” e “vontade de pertencer a uma equipa dinâmica”. Concluindo assim a primeira parte deste estudo empírico, dedicado à análise dos resultados obtidos nos inquéritos dirigidos aos colaboradores cedidos temporariamente a empresas utilizadoras.

Face aos objectivos propostos ao longo deste estudo, destaca-se uma análise mais profunda da última questão de ambos os questionários, onde se averigua a importância atribuída às características pessoais, profissionais e/ou académicas, como critério de selecção e recrutamento para uma nova organização, acompanhando posteriormente esta análise com o modelo de investigação proposto no capítulo quatro.

Procurar-se-á ainda identificar os factores críticos predominantes nas relações mutuamente desenvolvidas entre colaboradores e organização, avaliando em que medida a satisfação pessoal e profissional está aliada à qualidade e excelência organizacional, ou seja, o que promove a escolha do colaborador ao seleccionar uma organização para a sua inscrição ou para desempenhar as suas funções.

5.2 Inquérito Colaboradores.

5.2.2 Construção de Hierarquia de Características Organizacionais.

Este trabalho visa complementar o estudo desenvolvido por Jesus (2003), procurando estabelecer uma evolução histórica, acompanhando e caracterizando o mercado de trabalho temporário em termos de experiência e de formação profissional em Setúbal. Ao longo deste ponto pretende-se enunciar e hierarquizar as características organizacionais mais relevantes.

A nível organizacional, face ao objectivo de averiguar se efectivamente as políticas organizacionais integradas de qualidade, moldam e dinamizam as novas necessidades do capital humano, procurar-se-á apresentar as variáveis ou características predominantes e mais favoráveis, dos candidatos a nível pessoal, profissional e académico, que permitam, simultaneamente, a sua distinção a nível organizacional, bem como a procura pela excelência a nível pessoal.

O ponto fulcral desta investigação, bem como o valor acrescentado ao estudo anterior, será a averiguação dos factores críticos nesta nova relação, motivados pela excelência a nível pessoal e organizacional, procurando desta forma diagnosticar e estabelecer a prioridade para ambas as partes, determinando os factores mais valorizados em termos de competitividade, formação, qualidade e competências profissionais.

Todos os resultados obtidos podem ser consultados integralmente no apêndice VII, e, ainda na tabela 5.04. Porém, face à importância das conclusões a retirar considerou-se pertinente a apresentação de tabelas resumo, onde se encontra agrupada a valorização atribuída às características organizacionais, hierarquizando por fim em termos percentuais.

A característica organizacional que os indivíduos consideraram como a mais relevante foi “flexibilidade e dinamismo profissional” (32,8%), seguida da “experiência profissional” e “vontade de pertencer a uma equipa coesa e dinâmica” ambos com uma distribuição de 23%, face à amostra onde os inquéritos foram distribuídos (ver tabela 5.05).

Estes resultados recolhidos fazem sentido, considerando a particularidade das empresas de trabalho temporário, onde as vagas (postos de trabalho) a preencher nos clientes externos (empresas utilizadores) ocorrem frequentemente num curto espaço de tempo. Normalmente em

virtude de um acréscimo excepcional de matérias-primas, ou face a uma substituição de férias ou a ausências de outros colaboradores, além de esses mesmos postos de trabalho a preencher, serem apresentadas a diversas empresas de trabalho temporário em simultâneo.

A urgência e necessidade de ocupar esses postos de trabalho de forma eficaz e eficiente, por parte das empresas de trabalho temporário (ETT), obriga ainda os colaboradores temporários a uma flexibilidade e dinamismo profissional e pessoal muito maior, aumentando deste modo a probabilidade da sua integração futura nas empresas utilizadoras.

Estes resultados fundamentam igualmente as palavras do provedor do trabalho temporário Dr. Vitalino Canas, segundo a entrevista publicada no site www.provedortt.org/printnews, consultada no dia 10 de Agosto de 2009. De acordo com o referido anteriormente no capítulo dois, a experiência profissional dos colaboradores vai aumentando à medida que vão preenchendo, ao longo do tempo, diversos postos de trabalho, o que lhes permite enriquecer as respectivas vivências profissionais.

Os dados recolhidos nos inquéritos apontam como a terceira opção mais importante para os inquiridos a “vontade de pertencer a uma equipa coesa e dinâmica”, o que reforça os resultados obtidos no inquérito dirigido aos colaboradores (ver tabela 5.05). Quando questionados acerca da importância atribuída no emprego num futuro posto de trabalho, no que se refere às “boas relações com colegas, subordinados e superiores”, os inquiridos avaliam em 52,5% como um factor muitíssimo importante (ver tabela 5.03).

Tabela 5.05 - Características organizacionais “muitíssimo importantes” (em percentagem)

	Características consideradas “muitíssimo importantes”:	Percentagem
1	Flexibilidade e dinamismo profissional.	32,8%
2	Experiência profissional.	23,0%
3	Vontade de pertencer a uma equipa coesa e dinâmica.	23,0%
4	Procura de excelência profissional.	19,7%
5	Disponibilidade pessoal em termos de horários.	13,1%
6	Bom aspecto físico e visual.	11,5%
7	Capacidade para adquirir novos conhecimentos.	9,8%
8	Capacidade para trabalhar em equipa.	9,8%
9	Capacidade de aplicação de novos conhecimentos.	9,8%
10	Habilitações literárias.	6,6%

Fonte: Elaboração própria

A confrontação dos resultados publicados no estudo desenvolvido por Jesus (2003) com os resultados apresentados nos pontos anteriores apresenta uma evolução positiva em termos de habilitações literárias. Apesar de não ser muito significativa, pode em parte ser motivada pelo facto de aparentemente não estar associado a um factor discriminativo por parte das

organizações quando seleccionam os colaboradores, conforme os resultados expressos no apêndice IX.

Esta é a percepção que os colaboradores demonstram ao longo do inquérito, uma vez que classificam esta categoria (habilitações literárias) como aquela que menor expressão apresenta em termos de “muitíssimo importantes”, reforçando assim a escolha da “flexibilidade e dinamismo profissional” e “experiência profissional” em detrimento das “habilitações literárias” (ver tabela 5.05).

Quando inquiridos acerca dos factores mais relevantes para uma organização, a característica valorizada como “bastante importante” foi a “experiência profissional”, 42,6% dos colaboradores consideraram este o critério de recrutamento e selecção organizacional mais pertinente, conforme a análise da tabela 5.06, o que reforça as conclusões apresentadas na tabela anterior.

Tabela 5.06 - Características organizacionais “bastante importantes” (em percentagem)

	Características consideradas “bastante importantes”:	Percentagem
1	Experiência profissional.	42,6%
2	Capacidade para trabalhar em equipa.	34,4%
3	Disponibilidade pessoal em termos de horários.	31,1%
4	Bom aspecto físico e visual.	26,2%
5	Flexibilidade e dinamismo profissional.	26,2%
6	Vontade de pertencer a uma equipa coesa e dinâmica.	23,0%
7	Habilitações literárias.	21,3%
8	Procura de excelência profissional.	19,7%
9	Capacidade para adquirir novos conhecimentos.	11,5%
10	Capacidade de aplicação de novos conhecimentos.	11,5%

Fonte: Elaboração própria

De acordo com os dados apresentados na tabela 5.06, a hierarquia das características tidas como bastante relevantes na escolha dos candidatos são em segundo lugar a “capacidade para trabalhar em equipa” (34,4%), seguida pela “disponibilidade pessoal em termos de horários” (31,1%), provavelmente em virtude das características do trabalho temporário.

Os resultados alcançados na tabela 5.06 apoiam a análise da tabela anterior, a percepção dos colaboradores em relação às características organizacionais “muitíssimo e bastante importantes” reforça a necessidade de flexibilidade, disponibilidade, trabalho em equipa, valorizado pela experiência profissional, conforme defendido por Harrington e Harrington (1997).

Segundo estes autores, a equipa cria valor e mais valias, enquanto grupo envolvido e coeso, participativo e dinâmico. Nesta perspectiva o Capital Humano é um elemento crucial, a sua completa integração em equipas dinâmicas, aliada a uma crescente flexibilidade, conduziu através da excelência a organizações competitivas. (Capricho e Lopes, 2007).

Atendendo ainda ao exposto na tabela 5.06, no que se refere à hierarquização realizada pelos respondentes ao inquérito, apenas 11,5% consideram a necessidade e “capacidade para adquirir e aplicar novos conhecimentos” em termos de “bastante importante” sendo estas as categorias menos valorizadas, possivelmente fruto das necessidades apenas temporárias das empresas utilizadoras em ocupar um dado posto de trabalho.

Os resultados apresentados nas tabelas seguintes (5.07, 5.08 e 5.09) apresentam os resultados da hierarquização que os colaboradores consideraram entre “razoavelmente”, “pouco” e “nada relevantes”, a ordenação obtida nestas tabelas apresenta uma inversão das categorias quando confrontada com os resultados das tabelas anteriores, o que proporciona uma validação dos resultados obtidos.

A maior concentração de respostas no inquérito dirigido aos colaboradores verificou-se nas categorias “bastante”, “razoavelmente” e “pouco importantes”, onde se registaram também (nestas categorias) os resultados mais expressivos em termos percentuais (ver tabelas 5.06, 5.07 e 5.08).

Confrontando a hierarquização obtida na tabela 5.07, em termos de “razoavelmente importantes” com os resultados obtidos na tabela 5.05 (muitíssimo importantes), assiste-se a uma inversão das características, isto é, a característica mais valorizada (habilitações literárias) na categoria “razoavelmente importantes”, é a menos valorizada na categoria “muitíssimo importantes”, conforme os dados apresentados na tabela 5.07:

Tabela 5.07 - Características organizacionais “razoavelmente importantes” (em percentagem)

	Características consideradas “razoavelmente importantes”:	Percentagem
1	Habilitações literárias.	47,5%
2	Capacidade para trabalhar em equipa.	37,7%
3	Capacidade de aplicação de novos conhecimentos.	36,1%
4	Vontade de pertencer a uma equipa coesa e dinâmica.	36,1%
5	Bom aspecto físico e visual.	36,1%
6	Capacidade para adquirir novos conhecimentos.	32,8%
7	Disponibilidade pessoal em termos de horários.	31,1%
8	Flexibilidade e dinamismo profissional.	31,1%
9	Procura de excelência profissional.	29,5%
10	Experiência profissional.	23,0%

Fonte: Elaboração própria

Esta conclusão é idêntica para outras categorias como a “flexibilidade e dinamismo profissional” e “experiência profissional”, ocupando os primeiros lugares quando valorizadas como “muitíssimo” e “bastante importantes”, mas que são, no entanto, hierarquizadas nos lugares mais baixos quando valorizadas em termos de “razoavelmente”, “pouco” ou “nada” importantes.

Estas conclusões são extensíveis a categorias como a “capacidade para adquirir e aplicar novos conhecimentos”. De acordo com a análise da tabela 5.08, estas características são hierarquizadas nos primeiros lugares quando a valorização se refere ao grau de “pouco importante”, enquanto na categoria “bastante importantes” ocupavam os últimos lugares.

Tabela 5.08 - Características organizacionais “pouco importantes” (em percentagem)

	Características consideradas “pouco importantes”:	Percentagem
1	Capacidade para adquirir novos conhecimentos.	36,1%
2	Capacidade de aplicação de novos conhecimentos.	32,8%
3	Habilitações literárias.	24,6%
4	Disponibilidade pessoal em termos de horários.	24,6%
5	Procura de excelência profissional.	23,0%
6	Bom aspecto físico e visual.	19,7%
7	Capacidade para trabalhar em equipa.	18,0%
8	Experiência profissional.	11,5%
9	Vontade de pertencer a uma equipa coesa e dinâmica.	11,5%
10	Flexibilidade e dinamismo profissional.	9,8%

Fonte: Elaboração própria

Concluindo a análise da hierarquia das características organizacionais, averigua-se por fim a relevância nula (tabela 5.09), na qual não se obteve qualquer resposta para cinco categorias, consideradas nos primeiros lugares nas tabelas anteriores como “muitíssimo” e “bastante importantes”.

Tabela 5.09 - Características organizacionais “nada importantes” (em percentagem)

	Características consideradas “nada importantes”:	Percentagem
1	Capacidade para adquirir novos conhecimentos.	9,8%
2	Capacidade de aplicação de novos conhecimentos.	9,8%
3	Procura de excelência profissional.	8,2%
4	Bom aspecto físico e visual.	6,6%
5	Vontade de pertencer a uma equipa coesa e dinâmica.	6,6%
6	Habilitações literárias.	0%
7	Capacidade para trabalhar em equipa.	0%
8	Experiência profissional.	0%
9	Disponibilidade pessoal em termos de horários.	0%
10	Flexibilidade e dinamismo profissional.	0%

Fonte: Elaboração própria

Este facto suporta as seguintes conclusões: todas as características que constam desta questão do inquérito são pertinentes para os colaboradores, sendo valorizadas como muito relevantes enquanto critério de recrutamento e selecção.

Na sequência deste confronto de dados, verifica-se também uma inversão na hierarquia estabelecida consoante o grau de importância organizacional analisado, o que além de validar os dados recolhidos e o método de tratamento de dados utilizado, possibilita ainda obter conclusões que fundamentam as premissas deste estudo de trabalho temporário.

Este trabalho pretendia identificar as características organizacionais que fundamentam as escolhas dos colaboradores, averiguando o que promove essa selecção de uma dada organização para a sua inscrição ou para o seu desempenho futuro de funções, e avaliar, por fim, em que medida a satisfação do colaborador a nível pessoal e profissional está (ou não) aliada à qualidade e excelência organizacional.

Considerando este objectivo extensível a todo este trabalho, os colaboradores ao atribuírem um grau de relevância entre o “muitíssimo” e o “nada importante” a diferentes características pessoais, estão na realidade a estabelecer uma escala ou hierarquia de importância organizacional a estas mesmas variáveis pessoais, ou seja, estabelecem individualmente um critério de selecção e recrutamento.

Ao determinarem ainda mentalmente esta hierarquia de características, conhecendo os padrões organizacionais, os colaboradores aumentam a probabilidade de passarem nos critérios de recrutamento, sendo efectivamente seleccionados de forma a ocupar um dado posto de trabalho. Por padrões organizacionais entende-se que as empresas de trabalho temporário, apesar da sua diversidade de clientes, acabam por se centrar ou especializar em determinadas categorias profissionais, de acordo com aquilo que estabelecem nos seus compromissos públicos organizacionais, publicados nos respectivos sites, ou expressos nas oportunidades de emprego que disponibilizam com mais frequência.

Desta forma, os futuros colaboradores ao determinarem as características individuais mais relevantes para cada organização, em simultâneo com a hierarquia estabelecida pelos dados agora recolhidos neste inquérito, aumentam a sua probabilidade de emprego. Ou seja, os colaboradores encontram uma forma de superar os critérios de recrutamento, face ao conhecimento intrínseco das suas próprias características.

De acordo com os dados alcançados, os colaboradores detêm o conhecimento nesta altura da valorização que as organizações estabelecem, considerando como “muitíssimo importante” variáveis como a flexibilidade, dinamismo e experiência profissional, em detrimento das habilitações literárias. Após uma introspecção e avaliação pessoal, os indivíduos determinam as organizações nas quais irão proceder à sua inscrição.

Esta análise pessoal aliada à pesquisa organizacional, seleccionando as organizações que melhor se adequam às suas características pessoais, profissionais e académicas, proporciona-lhes e estabelece os seus próprios factores críticos, marcando a diferença em termos pessoais e aumentando, consequentemente, a probabilidade de passar à fase seguinte: a contratação.

Conclui-se desta forma a análise e hierarquização das características organizacionais mais relevantes, de acordo com os dados recolhidos nos inquéritos distribuídos, em termos de empresas de trabalho temporário na região de Setúbal, dando seguimento à análise organizacional no ponto seguinte.

5.3 Inquérito Administradores.

5.3.1 Resultados Obtidos no Inquérito.

Conforme mencionado anteriormente, este inquérito direccionado para os administradores ou outro elemento da organização considerado habilitado para responder, foram distribuídos 10 questionários em cada uma das quatro empresas de trabalho temporário da região de Setúbal seleccionadas para este estudo. Dos 29 colaboradores activos destas organizações, obteve-se apenas 12 inquéritos válidos respondidos, apurando assim uma taxa de respostas de 41,4% (ver apêndice V).

Apesar deste trabalho procurar promover a compreensão e evolução dos estudos publicados, nomeadamente no trabalho apresentado por Jesus (2003), não se encontra nesse estudo de 2003 registo dos resultados obtidos com as entrevista direccionadas aos administradores. Deste modo, a análise e tratamento dos dados obtidos neste questionário será realizada de forma consistente com a análise apresentada no ponto anterior relativo ao questionário dirigido aos colaboradores, ou seja, proceder-se-á a testes idênticos de forma a obter resultados comparáveis.

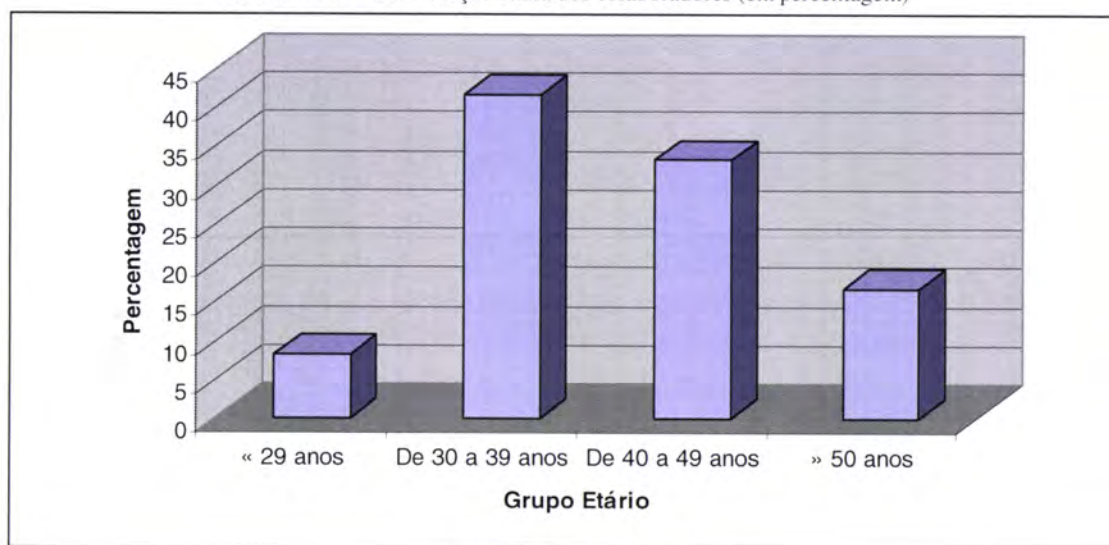
Os resultados e testes desenvolvidos neste ponto, referentes ao inquérito dirigido aos administradores e pessoal que presta serviço nos escritórios das empresas de trabalho temporário, poderão ser acompanhados integralmente no apêndice VIII, nomeadamente através de gráficos e de quadros de frequências com valores máximos e mínimos.

Caracterização do Respondente

Neste inquérito, o primeiro grupo de questões procurará agrupar os inquiridos em termos de resultados obtidos por sexo, idade, nível de habilitações académicas e experiência profissional. Relativamente à questão do sexo, os resultados alcançados apontam para uma conclusão diferente da obtida quanto aos colaboradores, segundo as tabelas 1.1 e 1.2 do apêndice VIII. 58,3% dos inquiridos pertencem ao sexo masculino contrariamente à distribuição do inquérito dos colaboradores; as restantes repostas (41,7%) pertencem naturalmente ao sexo feminino.

Pela análise das tabelas 2.1 e 2.2 do apêndice VIII, no que se refere aos resultados da distribuição etária, verifica-se que a maior concentração (41,7%), em termos de média de idades, ocorre na faixa etária compreendida entre os 30 e os 39 anos, seguida pelo grupo com idades compreendidas entre os 40 e 49 anos em 33,3%. No entanto, o grupo com menor expressão (8,3%) foi aquele que maior representatividade teve no inquérito dirigido aos colaboradores temporários (faixa etária até 29 anos), conforme representação do gráfico 5.03 – distribuição etária dos colaboradores:

Gráfico 5.03 – Distribuição etária dos colaboradores (em percentagem)



Fonte: Elaboração própria

Relativamente às habilitações literárias pode-se retirar as seguintes considerações: o grupo com mais expressão percentual (33,3%) pertence aos inquiridos que frequentam ou que tenham concluído o ensino secundário, não se verificando qualquer ocorrência para o grupo do primeiro ciclo (tabelas 3.1 e 3.2 do apêndice VIII). Ainda de acordo com essas tabelas, os resultados obtidos no que se refere às respostas do grupo “Licenciatura”, destacam-se pela positiva, neste inquérito obtiveram um resultado de 25%, contrastando com 3,3% do inquérito dirigido aos colaboradores.

Por fim, as habilitações literárias “terceiro ciclo básico” e “bacharelato” apresentam resultados estatísticos idênticos (16,7%), sendo a restante percentagem (8,3%) referente ao “segundo ciclo básico”. Esta subida em termos de habilitações dos inquiridos pode estar directamente relacionada com o aumento do grupo etário inquirido.

Em termos de estado civil, em virtude de não demonstrar relevância para este estudo, uma breve menção apenas ao facto de em termos percentuais a categoria “casado” (33,3%) e “união de facto” (25%) ser superior neste inquérito, em detrimento dos valores apresentados na categoria

de “solteiro” (25%), quando comparados com os resultados alcançados no inquérito dos colaboradores (tabelas 4.1 e 4.2 do apêndice VIII).

Contexto Profissional

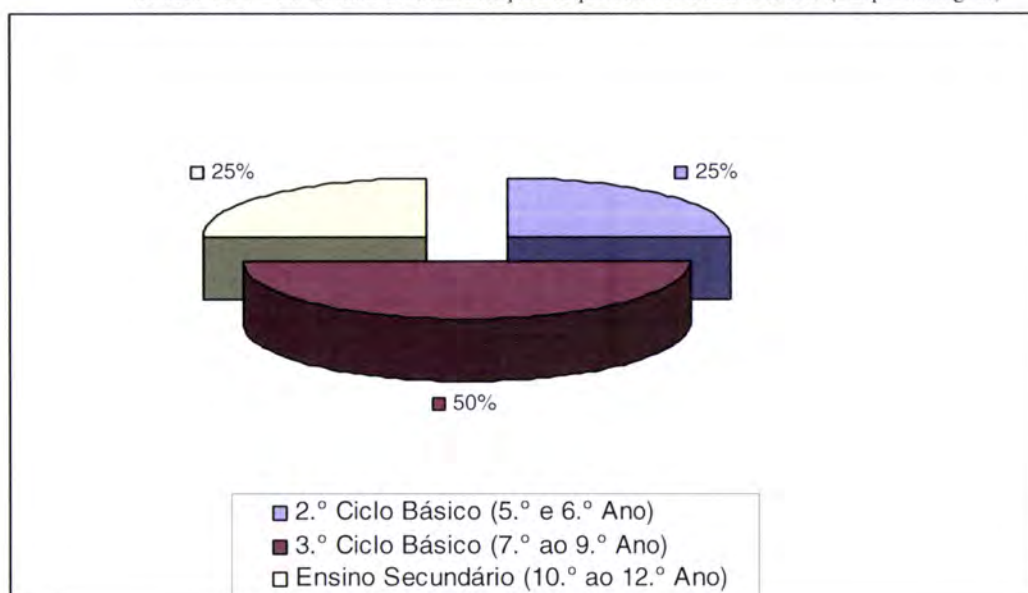
Segue-se a análise do segundo grupo de questões através das quais se pretende caracterizar o mercado de trabalho considerando a experiência e formação profissional como factores diferenciadores. Em termos de ocupação profissional, e, analisando os resultados das tabelas 5.1 e 5.2 do apêndice VIII, a maioria dos inquiridos centram-se na profissão de “técnico de recursos humanos” (33,3%) e “técnico de recrutamento” (25%).

Os resultados apurados expressam ainda que 41,7% dos respondentes dedicaram à sua profissão um período de tempo inferior a três anos; o período compreendido entre os sete e os nove anos concentra 25% do total das respostas obtidas, de acordo com as tabelas 6.1 e 6.2 do apêndice VIII.

Quando questionados acerca do grau de qualificação dos colaboradores temporários requerido pelas empresas utilizadoras que recorrem ao trabalho temporário, as respostas dos administradores ou técnicos centram-se apenas em “pouco qualificado” (58,3%) e “altamente qualificado” (41,7%), sendo que esta qualificação não está necessariamente ligada ao nível de habilitações, conforme apresentação posterior dos resultados do grupo III questão 4 deste inquérito (ver tabelas 7.1 e 7.2 do apêndice VIII).

Como se pode verificar pelas tabelas 8.1 e 8.2 do apêndice VIII, as respostas apoiam as recolhidas nos inquéritos distribuídos pelos colaboradores: ambos os inquéritos centram 50% das respostas no 3.º ciclo básico, ou seja, entre o 7.º e o 9.º ano, estando as restantes respostas divididas equilibradamente entre o segundo ciclo e o ensino secundário conforme representação do gráfico 5.04:

Gráfico 5.04 – Nível médio de habilitações requerido dos colaboradores (em percentagem)



Fonte: Elaboração própria

O facto de a necessidade de formação e de qualificação ter vindo a crescer face às necessidades organizacionais dos clientes externos das empresas de trabalho temporário, é uma hipótese fundamentada pelas respostas apuradas na questão seguinte. Quando inquiridos acerca da evolução dos seus clientes internos em termos de formação e competências profissionais, se estas áreas têm ou não vindo a acompanhar as exigências, as respostas recolhidas foram 100% positivas (ver tabelas 9.1 e 9.2 do apêndice VIII).

Quando inquiridos acerca dos atributos ou características mais requisitados pelos clientes externos em termos de colaboradores temporários, analisando as tabelas 10.1 e 10.2 do apêndice VIII, a taxa de resposta em termos de “competências técnicas e profissionais” obteve o valor de 83,3% como factor diferenciador em detrimento das “habilitações académicas” e “qualidades ou atributos pessoais”, ambos com apenas 8,3%.

Reforçando a análise desta questão, segundo as tabelas 11.1 e 11.2 do apêndice VIII, 83,3% dos inquiridos responderam de forma positiva quando questionados acerca da ocorrência de uma sessão de acolhimento por parte da empresa utilizadora aos novos colaboradores. Porém, mencionaram esse acolhimento apenas como uma formação inicial, de forma a adaptar e adequar os novos colaboradores ao seu posto de trabalho temporário (ver tabelas 12.1 e 12.2 do apêndice VIII).

Quando questionados acerca do nível de conhecimento ou preocupação que as empresas utilizadoras demonstram acerca de políticas de qualidade, pelos valores expressos nas tabelas 13.1 e 13.2 do apêndice VIII, o total de respostas distribui-se pelo nível “médio” (58,3%) e

“elevado” (41,7%), eliminando o nível “nulo” e “baixo”, apoiando a análise de que a qualidade existe a nível organizacional e é do conhecimento geral.

A questão seguinte centrou-se no ponto da certificação e políticas de qualidade: 75% dos respondentes identificou os seus clientes externos, as empresas utilizadoras, como empresas que, apesar de não serem certificadas, seguem, no entanto, políticas de qualidade, estando apenas 16,7% das respostas afectas a empresas utilizadoras que, mesmo sendo certificadas, seguem de igual forma políticas de qualidade (ver tabelas 14.1 e 14.2 do apêndice VIII).

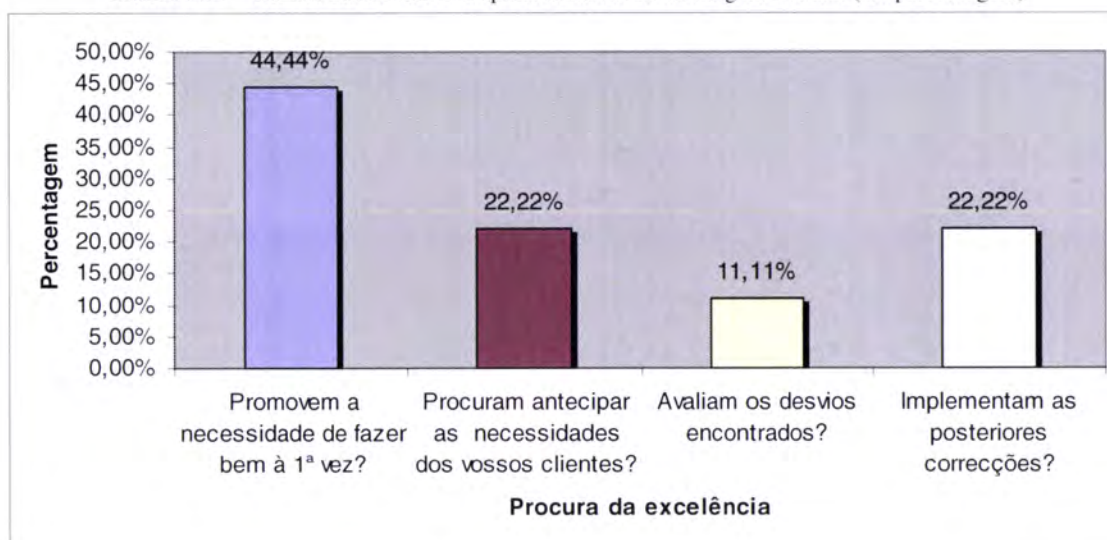
Por fim, a última questão deste primeiro grupo foi dedicada a uma análise por parte dos inquiridos, no sentido de averiguar se a qualidade é tida como um requisito e/ou exigência por parte dos clientes externos no contexto globalizante actual, segundo os valores apresentados nas tabelas 15.1 e 15.2 do apêndice VIII, 83,3% das respostas foram afirmativas, demonstrando uma vez mais a imperatividade da qualidade como característica organizacional.

Caracterização da Organização

O terceiro grupo deste inquérito promove a caracterização organizacional, classificando a própria empresa de trabalho temporário em termos de qualidade, mediante o reconhecimento e utilização de políticas de qualidade na busca da excelência organizacional. Pretende-se ainda determinar a importância atribuída às características pessoais e profissionais, como critério de selecção e recrutamento.

De facto, na sequência da questão anterior, 75% das respostas obtidas consideram a procura da excelência organizacional relevante (ver tabelas 16.01 e 16.02), estando expresso nas tabelas 17.1 e 17.2 do apêndice VIII, as razões que fundamentam essa mesma procura, destacando-se em 44,4% a necessidade de fazer bem à primeira vez, enquanto apenas 11,1% considera importante a avaliação dos desvios encontrados, segundo representação do gráfico 5.05:

Gráfico 5.05 – Razões da relevância da procura da excelência organizacional (em percentagem)



Fonte: Elaboração própria

Nas restantes respostas (25%) dos inquiridos não consideram relevante a procura da excelência (ver tabelas 16.1 e 16.2 do apêndice VIII), referindo que 66,7% dos casos é devido à falta de meios, enquanto os restantes dados obtidos justificam-se pela inobservância de vantagens, pelos dados apresentados nas tabelas 18.1 e 18.2 do apêndice VIII.

Porém, quando inquiridos acerca do seguimento de políticas integradas de qualidade na própria organização, de acordo com as tabelas 20.1 e 20.2 do apêndice VIII, 66,7% dos inquiridos referem a sua organização como sendo certificada e seguindo simultaneamente políticas de qualidade.

Os restantes dados obtidos para esta questão distribuem-se equitativamente em 16,7% para os inquiridos que identificaram a sua organização como uma que, apesar de não ser certificada, segue políticas de qualidade, e, como organizações que, não sendo certificadas, não seguem de igual modo políticas de qualidade.

Com os resultados das respostas seguintes pretende-se alcançar a identificação de uma hierarquia de características pessoais e profissionais, como critério válido para futuros processos de recrutamento e de selecção, encontrando-se a análise detalhada destas últimas questões no capítulo seguinte.

Assim, e reforçando as respostas obtidas em questões de grupos anteriores, 66,7% dos inquiridos considera as “competências profissionais e técnicas” como o atributo ou característica mais pertinente em termos de empregabilidade para o mercado de trabalho actual,

atribuindo 25% das respostas a “habilitações literárias e académicas”, considerando apenas 8,3% a “qualidade ou atributos pessoais” (ver tabelas 19.1 e 19.2 do apêndice VIII).

Por fim, a última questão deste questionário é idêntica à última questão do inquérito dirigido aos colaboradores, e, conforme mencionado anteriormente, o próximo ponto do capítulo será inteiramente dedicado à sua análise detalhada, pretendendo-se assim extrair elações válidas para estabelecer um critério coerente no processo de recrutamento e selecção.

Antes de mais, e como primeiro comentário aos dados da tabela 5.10, a nível organizacional nenhuma das características individuais foi considerada pelos respondentes como “nada importante”, sendo que 58,3% das respostas consideraram como “pouco importante” a “procura da excelência profissional”, 50% atribuiu igual classificação a “vontade de pertencer a uma equipa coesa e dinâmica”.

Tabela 5.10 – Resultados questionário administradores – III Parte, 4.ª Questão

Na sua opinião, qual a importância atribuída às seguintes características como critério de selecção e recrutamento para uma nova organização?														
(a – número de respostas) (b – percentagem válida)	Muitíssimo importante		Bastante importante		Razoavelmente importante		Pouco importante		Nada importante		Total		Respostas inválidas	
	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b
Bom aspecto físico e visual.	0	0,0	3	25,0	9	75,0	0	0,0	0	0,0	61	100,0	2	63
Experiência profissional.	8	66,7	4	33,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0	61	100,0	2	63
Habilitações literárias.	0	0,0	3	25,0	8	66,7	1	8,3	0	0,0	61	100,0	2	63
Disponibilidade pessoal em termos de horários.	0	0,0	3	25,0	8	66,7	1	8,3	0	0,0	61	100,0	2	63
Flexibilidade e dinamismo profissional.	2	16,7	8	66,7	2	16,7	0	0,0	0	0,0	61	100,0	2	63
Capacidade para adquirir novos conhecimentos.	2	16,7	8	66,7	2	16,7	0	0,0	0	0,0	61	100,0	2	63
Capacidade de aplicação de novos conhecimentos.	1	8,3	3	25,0	7	58,3	1	8,3	0	0,0	61	100,0	2	63
Capacidade para trabalhar em equipa.	7	58,3	3	25,0	2	16,7	0	0,0	0	0,0	61	100,0	2	63
Vontade de pertencer a uma equipa coesa e dinâmica.	1	8,3	2	16,7	3	25,0	6	50,0	0	0,0	61	100,0	2	63
Procura da excelência profissional.	0	0,0	3	25,0	2	16,7	7	58,3	0	0,0	61	100,0	2	63

Fonte: Elaboração própria

Como “razoavelmente importante” foi considerado o “bom aspecto físico e visual” em 75%, valor percentualmente superior a “habilitações literárias” e “disponibilidade pessoal em termos de horários” ambos com 66,7%; regista-se aqui uma chamada de atenção para o facto de a

“experiência profissional” não ter tido qualquer resposta até à graduação seguinte de “bastante importante” (ver tabela 5.10).

Analisando ainda as respostas recolhidas e apresentadas na tabela 5.10, estas centram-se essencialmente em “razoavelmente importante” e “bastante importante”. Nesta última categoria 66,7% dos inquiridos elegeu a “flexibilidade e dinamismo profissional” e “capacidade para adquirir novos conhecimentos”, sendo que nenhuma variável foi considerada percentualmente inferior a 16,7%.

Avaliado por este grupo de inquiridos como “muitíssimo importante” foi a “experiência profissional” com resultados na ordem dos 66,7%, tendo-se ainda obtido quatro categorias sem qualquer resultado, concluindo desta forma a apresentação dos resultados alcançados em ambos os inquéritos (ver tabela 5.10).

Segue-se, no ponto seguinte, o tratamento dos dados recolhidos da última questão do inquérito dirigido aos administradores de forma mais acertiva, através da qual se pretende complementar a análise global deste inquérito, de forma a chegar a resultados conclusivos.

5.3 Inquérito Administradores.

5.3.2 Construção de Hierarquia de Características Individuais.

A relevância deste ponto é dada à análise e hierarquização de características pessoais mais relevantes para uma organização, que possibilitem e proporcionem uma nova dinâmica e flexibilidade laboral, desencadeada por uma cada vez maior versatilidade pessoal e profissional, a que a ocupação de um dado posto de trabalho origina.

Procurar-se-á compreender as dificuldades apresentadas por diversas Empresas de Trabalho Temporário em preencher a necessidade dos seus clientes externos, num curto espaço de tempo, através de pessoal qualificado e motivado, disposto a ser integrado na cultura e ambiente organizacional (do cliente externo), embora muitas vezes, apenas por breves períodos de tempo.

Ao ordenar as características pessoais mais relevantes para uma organização, pretende-se alcançar um critério de recrutamento e selecção válido, que promova um auxílio prático no sentido de as empresas de trabalho temporário seleccionarem os seus clientes internos

(colaboradores), preenchendo as necessidades dos seus clientes externos (empresas utilizadoras) de forma eficaz e eficiente.

De acordo com os dados recolhidos no inquérito dirigido aos administradores, ou outro elemento da organização considerado habilitado para responder, a característica individual considerada como “muitíssimo importante” que ocupa o primeiro lugar da hierarquia construída é a “experiência profissional” com 66,7%. A característica individual seguinte, “capacidade para trabalhar em equipa” apresenta valores de 58,3%, estando a terceira posição atribuída equitativamente a “flexibilidade e dinamismo profissional” e a “capacidade para adquirir novos conhecimentos” (ver tabela 5.11).

Tendo em consideração que tanto a “experiência profissional” como “flexibilidade e dinamismo profissional” (ver tabela 5.05), foram igualmente hierarquizadas nos dois primeiros lugares no inquérito dirigido aos colaboradores, é assim seguro concluir que tanto os colaboradores como as organizações consideram prioritárias estas características como um critério fundamental no processo de recrutamento e selecção. Ou seja, a flexibilidade e dinamismo aliada à experiência profissional conduz à valorização pessoal, aumentando a probabilidade de inserção no mercado de trabalho.

As organizações não consideraram como “muitíssimo importante” quatro características, não tendo sido registado qualquer resposta. Destaca-se o facto de as “habilitações literárias” estarem inseridas neste grupo, tendo sido também a característica que ocupa o último lugar na hierarquia estabelecida pelos colaboradores (segundo os dados expostos anteriormente na tabela 5.05), apresentando os dados recolhidos seguidamente na tabela 5.11.

Tabela 5.11 - Características individuais “muitíssimo importantes” (em percentagem)

Características consideradas “muitíssimo importantes”:		Percentagem
1	Experiência profissional.	66,7%
2	Capacidade para trabalhar em equipa.	58,3%
3	Flexibilidade e dinamismo profissional.	16,7%
4	Capacidade para adquirir novos conhecimentos.	16,7%
5	Capacidade de aplicação de novos conhecimentos.	8,3%
6	Vontade de pertencer a uma equipa coesa e dinâmica.	8,3%
7	Bom aspecto físico e visual.	0%
8	Habilitações literárias.	0%
9	Disponibilidade pessoal em termos de horários.	0%
10	Procura de excelência profissional.	0%

Fonte: Elaboração própria

Entre outros resultados obtidos, os colaboradores inquiridos referem a “flexibilidade e dinamismo profissional” e “experiência profissional” como atributos primordiais no critério de

recrutamento e selecção (ver tabela 5.05). Conforme análise da tabela 5.11, a hierarquia dessas características é idêntica, quando analisada sob a perspectiva organizacional.

No que se refere à hierarquização organizacional das características individuais consideradas como “bastante importantes”, os dados recolhidos apontam novamente para o destaque percentual das características da “flexibilidade e dinamismo profissional” e “capacidade para adquirir novos conhecimentos”, ambas com 66,7%. Sendo atribuído 33,3% ao terceiro lugar a “experiência profissional”, de acordo a análise da tabela 5.12.

Tabela 5.12 - Características individuais “bastante importantes” (em percentagem)

	Características consideradas “bastante importantes”:	Percentagem
1	Flexibilidade e dinamismo profissional.	66,7%
2	Capacidade para adquirir novos conhecimentos.	66,7%
3	Experiência profissional.	33,3%
4	Bom aspecto físico e visual.	25,0%
5	Habilitações literárias.	25,0%
6	Disponibilidade pessoal em termos de horários.	25,0%
7	Capacidade de aplicação de novos conhecimentos.	25,0%
8	Capacidade para trabalhar em equipa.	25,0%
9	Procura de excelência profissional.	25,0%
10	Vontade de pertencer a uma equipa coesa e dinâmica.	16,7%

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 5.13, encontram-se classificadas as características individuais consideradas pela organização como “razoavelmente importantes”, pelos dados recolhidos 75% dos respondentes consideraram o factor “bom aspecto físico e visual” como o mais relevante, seguido de “habilitações literárias” e “disponibilidade pessoal em termos de horários” ambas com um valor de 66,7%.

Tabela 5.13 - Características individuais “razoavelmente importantes” (em percentagem)

	Características consideradas “razoavelmente importantes”:	Percentagem
1	Bom aspecto físico e visual.	75,0%
2	Habilitações literárias.	66,7%
3	Disponibilidade pessoal em termos de horários.	66,7%
4	Capacidade de aplicação de novos conhecimentos.	58,3%
5	Vontade de pertencer a uma equipa coesa e dinâmica.	25,0%
6	Flexibilidade e dinamismo profissional.	16,7%
7	Capacidade para adquirir novos conhecimentos.	16,7%
8	Capacidade para trabalhar em equipa.	16,7%
9	Procura de excelência profissional.	16,7%
10	Experiência profissional.	0%

Fonte: Elaboração própria

Confrontando os resultados de ambos os inquéritos, em relação aos colaboradores (ver tabela 5.07), estes hierarquizaram como “razoavelmente importante” a característica “habilitações literárias”, atribuindo-lhe o primeiro lugar, tendo o último lugar sido afecto a “experiência profissional”, estes resultados são muito semelhantes aos alcançados no inquérito dirigido aos administradores segundo os resultados apresentados na tabela 5.13.

Pelo facto de não ter sido atribuída qualquer resposta à categoria de “experiência profissional” quando valorizada como “razoavelmente importante”, face aos resultados apresentados nas tabelas 5.11 e 5.12, sugere que as organizações consideram a “experiência profissional” como um factor distintivo, valorizado organizacionalmente entre o “muitíssimo” e o “bastante importante”.

Segundo a análise da tabela 5.13, a maior concentração de respostas ocorreu nesta categoria de “razoavelmente importantes”, tendo sido registado igual quadro no inquérito dirigido aos colaboradores (ver tabela 5.07). Porém, as respostas organizacionais apresentam uma maior expressão no grau entre o “muitíssimo” e o “razoavelmente importante”, não tendo sido registado qualquer resposta para a classificação de “nada importante”.

Em termos de resultados organizacionais no grau de “nada importante”, não se registou qualquer resposta, sugerindo uma conclusão de que todas as categorias são realmente relevantes para a organização. No entanto, e em termos de “pouco importante”, cinco categorias foram de igual forma hierarquizadas nos últimos lugares da tabela 5.14, “bom aspecto físico e visual”, “experiência profissional”, “flexibilidade e dinamismo profissional”, “capacidade para adquirir novos conhecimentos” e “capacidade para trabalhar em equipa”.

Tabela 5.14 - Características individuais “pouco importantes” (em percentagem)

	Características consideradas “pouco importantes”:	Percentagem
1	Procura de excelência profissional.	58,3%
2	Vontade de pertencer a uma equipa coesa e dinâmica.	50,0%
3	Habilitações literárias.	8,3%
4	Disponibilidade pessoal em termos de horários.	8,3%
5	Capacidade de aplicação de novos conhecimentos.	8,3%
6	Bom aspecto físico e visual.	0%
7	Experiência profissional.	0%
8	Flexibilidade e dinamismo profissional.	0%
9	Capacidade para adquirir novos conhecimentos.	0%
10	Capacidade para trabalhar em equipa.	0%

Fonte: Elaboração própria

Ainda de acordo com os dados apresentados na tabela 5.14, características como a “experiência profissional”, a “flexibilidade e dinamismo profissional”, as quais obtiveram resultados nulos

quando valorizadas em termos de “pouco importantes”, em virtude da expressiva valorização nos graus de “muitíssimo” e “bastante importantes”, apontam para uma validação dos resultados recolhidos. Pode-se desta forma considerar que tanto os colaboradores como as organizações distinguem estas características como relevantes no processo de recrutamento e selecção.

Outra conclusão retirada com a análise deste estudo, aponta para uma inversão hierárquica das características individuais e organizacionais. De acordo com os resultados apresentados em ambos os questionários, os respondentes consideraram como “muitíssimo” e “bastante importante” características como a “experiência profissional” e a “flexibilidade e dinamismo profissional”, ocupando estas os primeiros lugares da hierarquia (ver tabelas 5.05, 5.06, 5.11 e 5.12).

Porém, quando avaliadas em termos de “razoavelmente”, “pouco” e “nada importantes”, os resultados de ambos os questionários invertem a hierarquia estabelecida, ocupando estas características os últimos lugares em termos de relevância (ver tabelas 5.07, 5.08, 5.09, 5.13 e 5.14), verificando-se desta forma uma validação dos resultados obtidos.

Os dados apresentados ao longo deste ponto do capítulo cinco promovem uma hierarquia das preferências organizacionais, proporcionando a identificação de factores críticos chave. Possibilita ainda o estabelecimento de um critério de recrutamento e selecção, que se espera não só válido como capaz de promover um auxílio real às organizações e indivíduos.

Conclui-se a análise e o tratamento dos dados recolhidos no inquérito dirigido aos administradores, o qual aliado à análise dos resultados alcançados no inquérito dos colaboradores, complementará a análise do modelo de investigação proposto, de forma a alcançar resultados conclusivos.

No capítulo seguinte integrar-se-á a análise dos factores críticos encontrados pela hierarquização de preferências a nível individual e organizacional, e ao longo deste capítulo, de acordo com a proposta de modelo de investigação, será diagnosticado em que medida as organizações, assim como os indivíduos, interagem mutuamente, alterando e modificando (ou não) os seus comportamentos e atitudes.

6.1 Evolução do Trabalho Temporário na Península de Setúbal.

Este ponto do capítulo seis será dedicado à análise dos resultados alcançados com a aplicação dos inquéritos, promovendo-se posteriormente a confrontação e análise dos resultados agora obtidos com os resultados publicados nos trabalhos anteriores, no sentido de obter uma evolução histórica do mercado de trabalho temporário em Setúbal.

O conjunto de dados recolhidos do estudo datado de 2003, bem como os dados obtidos ao longo deste trabalho fazem parte do apêndice IX. Contudo, face a extenso e abrangente conjunto de resultados, neste ponto proceder-se-á à análise detalhada de apenas algumas questões, nas quais se verificou uma maior variação percentual neste período de tempo.

Conforme tinha sido referido anteriormente, apesar de o trabalho desenvolvido durante o ano de 2009 ter envolvido apenas quatro empresas de trabalho temporário, o número de inquéritos válidos respondidos (61) foi sensivelmente igual ao apresentado no estudo anterior (64), procurando analisar a evolução ocorrida entre 2003 e 2009, segundo os dados da tabela 6.01.

Tabela 6.01 – Evolução de resultados entre os estudos.

Estudo 2003	Questões / Escala Data de publicação	Estudo 2009
5	Empresas de Trabalho Temporário envolvidas	4
64	Número de respostas válidas obtidas	61

Fonte: Elaboração própria

Em termos da variável sexo verificou-se uma inversão substancial no número de inquiridos, o sexo feminino passou a ter uma representatividade neste estudo superior a 50%. Nos dados apresentados na categoria de “idade” ocorreu uma diminuição do grupo compreendido entre os 16 e 29 anos em cerca de 20%, aumentando a representatividade percentual dos grupos etários seguintes (ver tabela 6.02).

Tabela 6.02 – Evolução de resultados entre os estudos (variáveis sexo e idade)

Estudo 2003	Questões / Escala Data de publicação Sexo	Estudo 2009
60,9%	Masculino	49,2%
37,5%	Feminino	50,8%
2003	Idade	2009
70,5%	grupo 16-29 anos	49,2%
23,0%	grupo 30-39 anos	29,5%
4,9%	grupo 40-49 anos	16,4%
1,6%	grupo ≥ 50 anos	4,9%

Fonte: Elaboração própria

No que se refere aos dados recolhidos em termos de habilitações literárias, a variação dos valores obtidos é pouco significativa, conforme os dados apresentados na tabela 6.03. Salienta-se apenas a diminuição dos dados recolhidos na categoria “até fim 1.º ciclo básico – antiga primária” em 5%, e o aumento considerável no grupo de “bacharelato” e “licenciatura”, possivelmente aliado ao facto de o grupo etário neste estudo abranger uma população mais envelhecida.

Tabela 6.03 – Evolução de resultados entre os estudos (variável habilitações literárias)

Estudo 2003	Questões / Escala Data de publicação Habilitações Literárias	Estudo 2009
8,5%	1.º ciclo básico (antiga primária)	3,3%
13,6%	2.º Ciclo Básico (5.º e 6.º Ano)	21,3%
52,5%	3.º Ciclo Básico (7.º ao 9.º Ano)	49,2%
18,6%	Ensino Secundário (10.º ao 12.º Ano)	16,4%
3,4%	Bacharelato	6,6%
1,7%	Licenciatura	3,3%
1,7%	Curso Médio	0,0%

Fonte: Elaboração própria

Quanto à mudança de emprego nos últimos cinco anos, não se registou entre os estudos alterações significativas. Quando questionados acerca da situação contratual anterior, o número de respostas afectas ao “contrato a termo”, este subiu 19,1%, não tendo sido encontrada qualquer resposta em termos de “sem contrato”, situação que no estudo de 2003 apresentou valores de 18,9% (ver tabela 6.04).

Tabela 6.04 – Evolução de resultados entre os estudos
(variáveis mudança de emprego nos últimos cinco anos e situação contratual anterior)

Estudo 2003	Questões / Escala Data de publicação	Estudo 2009
Mudança de emprego nos últimos cinco anos:		
84,1%	Sim	83,6%
15,9%	Não	16,4%
Situação contratual anterior:		
2003		2009
18,9%	Contrato sem termo	21,6%
37,8%	Contrato a termo	56,9%
21,6%	Contrato com ETT	21,6%
18,9%	Sem contrato	0%
2,7%	Outra	0%

Fonte: Elaboração própria

De facto, estas conclusões suportam os resultados apresentados na tabela 6.05, as respostas recolhidas apresentam um aumento de 30% em relação ao estudo anterior, apontando como a razão para mudança de emprego o “contrato não renovado”. Apresentam ainda nas questões seguintes um aumento na ordem de 23% associando o desemprego ao “fim do contrato a prazo, sazonal ou de emprego temporário”.

Tabela 6.05 – Evolução de resultados entre os estudos
(variáveis razões da mudança, razões do desemprego)

Estudo 2003	Questões / Escala Data de publicação	Estudo 2009
Razões da mudança:		
41,2%	Contrato não renovado	71,1%
21,6%	Procura de melhor remuneração	20,0%
3,9%	Procura de melhor ambiente trabalho	4,4%
2,0%	Procura ambiente mais compatível com a sua formação	4,4%
0,0%	Criação do seu próprio posto de trabalho	0%
31,3%	Outras	0%
Razões do desemprego:		
2003		2009
21,3%	Despedimento	21,6%
55,3%	Fim de contrato a prazo, sazonal ou de emprego temporário	78,4%
6,4%	Fim de uma actividade por conta própria	0%
2,1%	Mudança de residência	0%
2,1%	Falência	0%
12,8%	Outra situação	0%

Fonte: Elaboração própria

As alterações verificadas nas respostas aliadas às categorias “vencimento líquido mensal”, “percurso profissional” e intenção de realizar mais “formação profissional” são de facto muito pouco significativas (ver tabela 6.06). De realçar apenas uma variação em termos de utilidade da formação profissional, onde os valores apresentados como “imprescindível” diminuíram em 30%, aumentando proporcionalmente as escalas inferiores, de acordo com os dados apresentados no apêndice IX.

No que se refere ao vencimento líquido mensal, verificou-se uma ligeira diferença em termos de escalas apresentadas nos dois estudos, conforme representação da tabela 6.06:

Tabela 6.06 – Evolução de resultados entre os estudos
(variáveis vencimento líquido mensal, percurso profissional e formação profissional)

Estudo		Questões / Escala	Estudo	
2003	Escala	Data de publicação	Escala	2009
	Vencimento líquido mensal			
17,2%	< 324,22€		< 500€	37,7%
62,5%	Entre 324,22€ e 648€		Entre 500€ e 1000€	62,3%
17,2%	Entre 649€ e 1002€		Entre 1000€ e 1500€	0%
1,6%	Entre 1302€ e 1601€		> 1500€	0%
1,6%	Entre 1602€ e 2000€			0%
2003	Expressão que ilustra o percurso profissional			2009
46,0%	Evolução contínua			52,5%
9,5%	Evolução lenta e em ziguezague			11,5%
11,1%	Estagnação			11,5%
30,2%	Descontinuidade (com interrupções)			24,6%
1,6%	Regressão			0%
1,6%	Outra.			0%
2003	Tenciona realizar mais formação profissional ou académica?			2009
88,5%	Sim			90,2%
11,5%	Não			9,8%

Fonte: Elaboração própria

Quando questionados acerca do seu emprego actual, foi pedido que indicassem o grau de satisfação em relação a diversos aspectos. Em termos de “muito satisfeito” registaram-se subidas percentuais de 10% aproximadamente nas variáveis “grau de interesse do trabalho, possibilidade de utilizar as suas capacidade” e “oportunidades de promoção” (ver apêndice X).

Considerando, para fins estritamente académicos, uma correspondência entre as escalas “muito insatisfeito” (2009) e “nada satisfeito” (2003), os valores com maior expressão, publicados integralmente no apêndice X, continuam a ser atribuídos a “estabilidade e segurança quanto ao seu futuro profissional”, apesar de uma ligeira subida registada de “contrato de trabalho” (7,1%) e de “estabilidade e sentimento de segurança quanto ao futuro profissional” (4,9%), sendo este o atributo com maior incidência em ambos os estudos (ver tabela 6.07).

Tabela 6.07 – Análise entre variáveis questão 1, 3.ª parte, estudos (2003/2009):
Grau de satisfação dos colaboradores em relação ao actual emprego.

Estudo		Questões / Escala	Estudo	
2003	Escala	Data de publicação	Escala	2009
	Nada satisfeito		Muito insatisfeito	
44,3%	Estabilidade e segurança quanto ao seu futuro profissional.			49,2%
33,9%	Contrato de trabalho.			41,0%

Fonte: Elaboração própria

No que se refere à opinião dos respondentes quanto à afirmação “ser empregado de uma empresa de trabalho temporário a exercer actividade noutra empresa é preferível, porque diminui o nosso nível de responsabilidade e facilita a mudança de empresa e sector de actividade”, obteve o maior registo percentual em ambos os estudos, em termos de “discordo totalmente” (ver apêndice XI).

Apesar das ligeiras variações percentuais atribuídas às diversas afirmações e hierarquização, a afirmação “ser empregado da empresa onde exerço actividade e não de uma empresa de trabalho temporário é preferível, porque me permite obter uma maior segurança e estabilidade” foi aquela que os inquiridos concordaram totalmente, tendo-se verificado ainda uma subida de valores nas respostas apresentadas desde 2003 (ver tabela 6.08).

Tabela 6.08 – Análise entre variáveis questão 3, 3.ª parte, estudos (2003/2009):
Opinião dos colaboradores sobre o emprego.

Estudo 2003	Questões / Escala Data de publicação	Estudo 2009
	Discordo totalmente	
45,2%	Ser empregado de uma empresa de trabalho temporário a exercer actividade noutra empresa é preferível porque diminui o nosso nível de responsabilidade e facilita a mudança de empresa e de sector de actividade.	49,2%
	Concordo totalmente	
40,0%	Ser empregado da empresa onde exerço actividade e não de uma empresa de trabalho temporário é preferível porque me permite obter uma maior segurança e estabilidade.	42,6%

Fonte: Elaboração própria

Para responder à solicitação de atribuição de um grau de importância e uma ordenação para um novo emprego, considerou-se equivalente o grau de “muito importante” (2003) ao “muitíssimo importante” (2009), apenas para o desenvolvimento deste estudo. Os inquiridos classificaram percentualmente com valores idênticos a “estabilidade e sentimento de segurança quanto ao futuro profissional”, seguido de “boas condições no local de trabalho, em termos de instalações e equipamentos”, conforme os dados expressos no apêndice XII e na tabela 6.09.

De modo a averiguar a evolução nesta questão (avaliação de características num novo emprego), o número de inquiridos que valorizaram como “bastante importante” o aspecto do “ambiente em que possa ser ouvido e envolvido na tomada de decisões” manteve-se em cerca de 50%, sendo que em ambos os estudos o maior número de respostas em termos de “nada importante” foi afecto à “possibilidade de escolha dos horários/dias de trabalho”(ver tabela 6.09).

Tabela 6.09 – Análise entre variáveis questão 4, 3.ª parte, estudos (2003/2009):
Aspectos considerados pelos colaboradores aquando de um novo emprego.

Estudo 2003	Questões / Escala Data de publicação	Estudo 2009
	Muito importante	Muitíssimo importante
77,4%	Estabilidade e segurança quanto ao seu futuro profissional.	80,3%
62,3%	Boas condições no local de trabalho, em termos de instalações e equipamentos.	63,9%
	Bastante importante	
50,0%	Ambiente em que possa ser ouvido e envolvido na tomada de decisões.	50,8%
	Nada importante	
6,7%	Possibilidade de escolha dos horários/ dias de trabalho.	9,8%

Fonte: Elaboração própria

Conclui-se, através do confronto de dados recolhidos nos estudos de 2003 e 2009, que em termos de satisfação profissional, os valores apresentados para as mesmas questões, apesar de ligeiras alterações percentuais, não sofreram um impacto significativo. Os inquiridos responderam de forma semelhante, possivelmente devido ao número de respondentes ser idêntico e o estudo ter ocorrido nas mesmas empresas de trabalho temporário com alvará vigente ou em virtude do período de tempo decorrido não ter sido o suficiente.

Contudo, as variações mais significativas verificaram-se apenas na categoria sexo, a qual em termos percentuais verificou uma inversão dos valores, conforme dados apresentados na tabela 6.02, predominando neste estudo de 2009 o sexo feminino, apoiando as previsões do Dr. Marcelino Costa presidente da Associação Portuguesa de Empresas do Sector Privado de Emprego (APESPE). No que se refere à distribuição do grupo etário, o estudo de 2009 apresenta em relação ao anterior uma progressiva aproximação entre faixas etárias, apesar de a maior concentração percentual se situar ainda no grupo mais novo (ver tabela 6.02).

As variações com mais significado foram atribuídas ao facto de a mudança de emprego ser o contrato de trabalho não renovado, tendo-se verificado um aumento também muito substancial no que se refere ao motivo de desemprego ser associado ao fim de um contrato de trabalho a prazo, sazonal ou de emprego temporário (ver tabela 6.05).

No que diz respeito ao inquérito dirigido aos administradores, os dados foram recolhidos e tratados em 2009, mas não se verificou o mesmo tratamento de dados do estudo anterior, uma vez que a informação recolhida em 2003 baseou-se em entrevistas, tendo sido apenas publicado um resumo das mesmas. Termina assim este ponto inteiramente dedicado à confrontação de resultados entre os estudos de 2003 e 2009, a qual permitiu obter uma evolução e caracterização do mercado de trabalho temporário em termos de colaboradores, na península de Setúbal.

6.2 Proposta de Modelo de Qualidade.

Neste último ponto, propõe-se através da análise dos resultados obtidos, e apresentados ao longo do capítulo cinco, hierarquizar as características pessoais, académicas e profissionais de forma a comprovar o modelo de qualidade proposto no capítulo quatro, concluindo assim o estudo empírico desenvolvido.

Os resultados alcançados conduzem à verificação da hipótese inicial, na qual assenta todo o trabalho desenvolvido, ou seja, estes dados apoiam a existência de uma intensa ligação entre os indivíduos e as organizações. Esse relacionamento e confrontação proporciona sinergias e ganhos significativos para ambas as partes.

Pretende-se ainda, com a análise deste modelo de qualidade, diagnosticar a intensidade dessas influências, procurando averiguar em que medida as organizações, assim como os indivíduos, reflectem essa influência nas suas acções, modificando os seus comportamentos ou atitudes.

Segundo os resultados obtidos, verifica-se que as organizações estabelecem uma hierarquia das características às quais dão preferência (pelo menos no seio da sua própria organização), determinando as características individuais que consideram mais significativas. Perante esta hierarquização, seleccionam imediatamente quais os colaboradores que no futuro ficarão afectos (ou não) à organização, promovendo simultaneamente a selecção dos melhores (entre aqueles indivíduos que apresentam características semelhantes).

Estes dados revestem-se de extrema importância, pois, se por um lado se comprova que, tanto a nível organizacional como a nível pessoal, ambos detêm o conhecimento exacto das necessidades do mercado de trabalho, reunindo assim as condições para satisfazer ambas as partes, por outro, valida-se os resultados anteriormente alcançados face à inversão da hierarquia consoante a variação da escala de avaliação.

Outra conclusão interessante é o facto de as habilitações literárias serem hierarquizadas nos primeiros lugares apenas como razoavelmente relevantes por todos os inquiridos. Apresenta-se seguidamente um quadro resumo com as principais conclusões face aos resultados apurados no questionário dirigido aos colaboradores das empresas de trabalho temporário, conforme representação da tabela 6.10:

Tabela 6.10 – Principais resultados e conclusões do questionário dirigido aos colaboradores.

	Resultados obtidos no questionário colaboradores	Conclusões
<i>Grupo I</i> <i>Caracterização do Respondente</i>	<ul style="list-style-type: none"> - 50,8% dos respondentes são do sexo feminino. - 42,6% pertencem ao grupo etário compreendido entre os 20 e 29 anos. - 49,2% dos inquiridos frequenta o 3.º ciclo básico (7.º ao 9.º ano) - 32,8% são solteiros. 	Os inquiridos são na sua maioria jovens, solteiros, do sexo feminino a frequentar o 3.ª ciclo básico.
<i>Grupo II</i> <i>Contexto Profissional</i>	<ul style="list-style-type: none"> - 9,8% correspondem à categoria de “Operário Fabril”. - 68,9% exercem a sua profissão há menos de 3 anos. - 83,6% mudaram de emprego e estiveram desempregados nos últimos 5 anos. - 56,9% dos inquiridos detinham um contrato a termo, em situações contratuais anteriores, correspondendo a 78,4% das respostas como factor de desemprego. - 49% dos respondentes mudaram de emprego 2 vezes, tendo 71,1% justificado essa mudança devido ao contrato não ter sido renovado. - 52,5% recorrem ao trabalho temporário devido à insatisfação sentida. - Vínculo contratual com a empresa trabalho temporário é em 54,1% mediante um contrato a termo certo, renovado apenas uma vez por ano (47,5%). - 62,3% dos respondentes situaram o seu vencimento líquido entre 500 e 1000 euros. - 52,5% caracterizam a sua evolução profissional de forma contínua. - 90,2% consideram realizar mais formação profissional, fundamentada pelo “desejo de saber” em 63,6%; os respondentes consideram ainda a sua formação (50,8%) como pouco adequada. - 90,2% dos respondentes consideram útil a experiência profissional anterior, apesar de responderem como razoável para o desempenho da sua actividade actual (41,8%) 	Os respondentes caracterizam-se por deterem um vínculo contratual precário, através de contratos a termo, tanto em empresas de trabalho temporário como em outras organizações.
<i>Grupo III</i> <i>Qualidade e Satisfação Profissional</i>	<ul style="list-style-type: none"> - 49,2% manifestaram-se muito insatisfeitos, no seu emprego actual, em relação à sua estabilidade e segurança quanto ao seu futuro profissional. - 49,2% discordam totalmente quanto a “ser empregado de uma empresa de trabalho temporário a exercer actividade noutra empresa é preferível porque diminui o nosso nível de responsabilidade e facilita a mudança de empresa e de sector de actividade”. - 80,2% consideraram muitíssimo importante, num emprego futuro, os factores de estabilidade e de segurança. - 32,8% dos respondentes consideraram as características “flexibilidade e dinamismo profissional” como muitíssimo importante, e, 42,6% como bastante importante a “experiência profissional, como critério de selecção e recrutamento para uma nova organização. 	<p>O grupo respondente atribui uma importância muito elevada à estabilidade e segurança quanto ao seu futuro profissional.</p> <p>Consideram ainda muito relevantes os atributos de “flexibilidade e dinamismo profissional” e “experiência profissional”, como critério de selecção e recrutamento.</p>

Fonte: Elaboração própria, baseado no trabalho de Saraiva *et al.* (2008b).

Segundo a análise da tabela 6.10, fundamentada pelos resultados do inquérito dirigido aos colaboradores, este grupo caracteriza-se, na sua maioria, por jovens, solteiros, do sexo feminino e a frequentar o 3.ª ciclo básico. Consideram fundamental a experiência adquirida em ocupações

anteriores, sendo assim muito importante a realização de formação profissional futura. Este grupo inquirido atribui ainda uma importância muito elevada à estabilidade e segurança quanto ao seu futuro profissional.

Na tabela 6.11, apresenta-se sumariamente os resultados e principais conclusões do questionário dirigido aos administradores de empresas de trabalho temporário:

Tabela 6.11 – Principais resultados e conclusões do questionário dirigido aos administradores.

	Resultados obtidos no questionário administradores:	Conclusões
Grupo I <i>Caracterização do Respondente</i>	<ul style="list-style-type: none"> - 58,3% dos respondentes são do sexo masculino. - 41,7% pertencem ao grupo etário compreendido entre os 30 e 39 anos. - 33,3% dos inquiridos frequentaram o ensino secundário (10.º ao 12.º ano) - 33,3% são casados. 	Os inquiridos frequentaram o ensino secundário, caracterizam-se por jovens adultos, casados do sexo masculino.
Grupo II <i>Contexto Profissional</i>	<ul style="list-style-type: none"> - 33,3% pertencem à categoria profissional “técnico de recursos humanos”. - 41,7% exercem a sua profissão há menos de três anos. - Classificam os colaboradores temporários como pouco qualificados (58,3%), correspondendo 50% à frequência do 3.º ciclo básico (7.º ao 9.º ano). - 100% dos inquiridos consideram que têm vindo a acompanhar as exigências dos clientes externos, justificado em 83,3% dos casos pelo aumento das “competências profissionais e técnicas”. - 83,3% consideram que se verifica, aos novos colaboradores, um acolhimento por parte da empresa utilizadora, sendo que 100% atribui esse acolhimento apenas à formação inicial. - 58,3% dos respondentes classificam o nível de conhecimento de políticas de qualidade por parte dos seus clientes externos como médio. - 75% consideram que os clientes externos são empresas não certificadas, que seguem políticas de qualidade, 83,3% face ao requisito e exigência por parte desses clientes. 	<p>Os respondentes caracterizam os trabalhadores temporários como pouco qualificados, revelando, no entanto, uma preocupação em acompanhar as necessidades dos seus clientes externos, através de um aumento de competências profissionais e técnicas.</p> <p>O grupo inquirido identifica a necessidade de qualidade organizacional como um requisito e uma exigência dos seus clientes externos.</p>
Grupo III <i>Caracterização da Organização</i>	<ul style="list-style-type: none"> - 75% dos respondentes consideram relevante a procura da excelência, 44,4% atribuem essa procura à necessidade de “fazer bem à primeira vez”. - Os restantes 25% justificam-se pela “falta de meios”. - 66,7% dos inquiridos caracterizam as “competências profissionais e técnicas” como os atributos mais pertinentes para o mercado de trabalho actual. - 66,7% identificaram ainda a sua própria organização como sendo certificada e seguindo políticas de qualidade. - 66,7% dos inquiridos consideraram como muitíssimo importante, a característica individual de “experiência profissional” e 66,7% como bastante importante a “flexibilidade e dinamismo profissional” como critério de selecção e recrutamento para uma nova organização. 	<p>Consideram ainda muito relevante a procura da excelência organizacional, como forma de “fazer bem à primeira vez”.</p> <p>Identificam como muito importantes os atributos de “experiência profissional” e “flexibilidade e dinamismo profissional” como critério de selecção e recrutamento.</p>

Fonte: Elaboração própria, baseado no trabalho de Saraiva *et al.* (2008b).

Este grupo considera “a necessidade de qualidade organizacional” como um requisito e uma exigência dos seus clientes externos. Os inquiridos caracterizam-se por jovens adultos, que frequentam o ensino secundário, casados, do sexo masculino.

Os respondentes classificam os trabalhadores temporários como pouco qualificados, revelando, no entanto, uma preocupação em acompanhar as necessidades dos seus clientes externos, através de um aumento de competências profissionais e técnicas. Este grupo de inquiridos (administradores), tal como o grupo anterior (colaboradores), identifica como muito importantes os atributos de “experiência profissional” e “flexibilidade e dinamismo profissional” como critério de selecção e recrutamento.

Esta hierarquização clara de características preferenciais ao nível da organização, aliado aos *inputs* individuais existentes no mercado de trabalho, os quais conhecem mediante as candidaturas, possibilitará a obtenção de resultados organizacionais através das políticas integradas de qualidade anteriormente estabelecidas, sendo a expectativa dos ganhos da organização exponenciais.

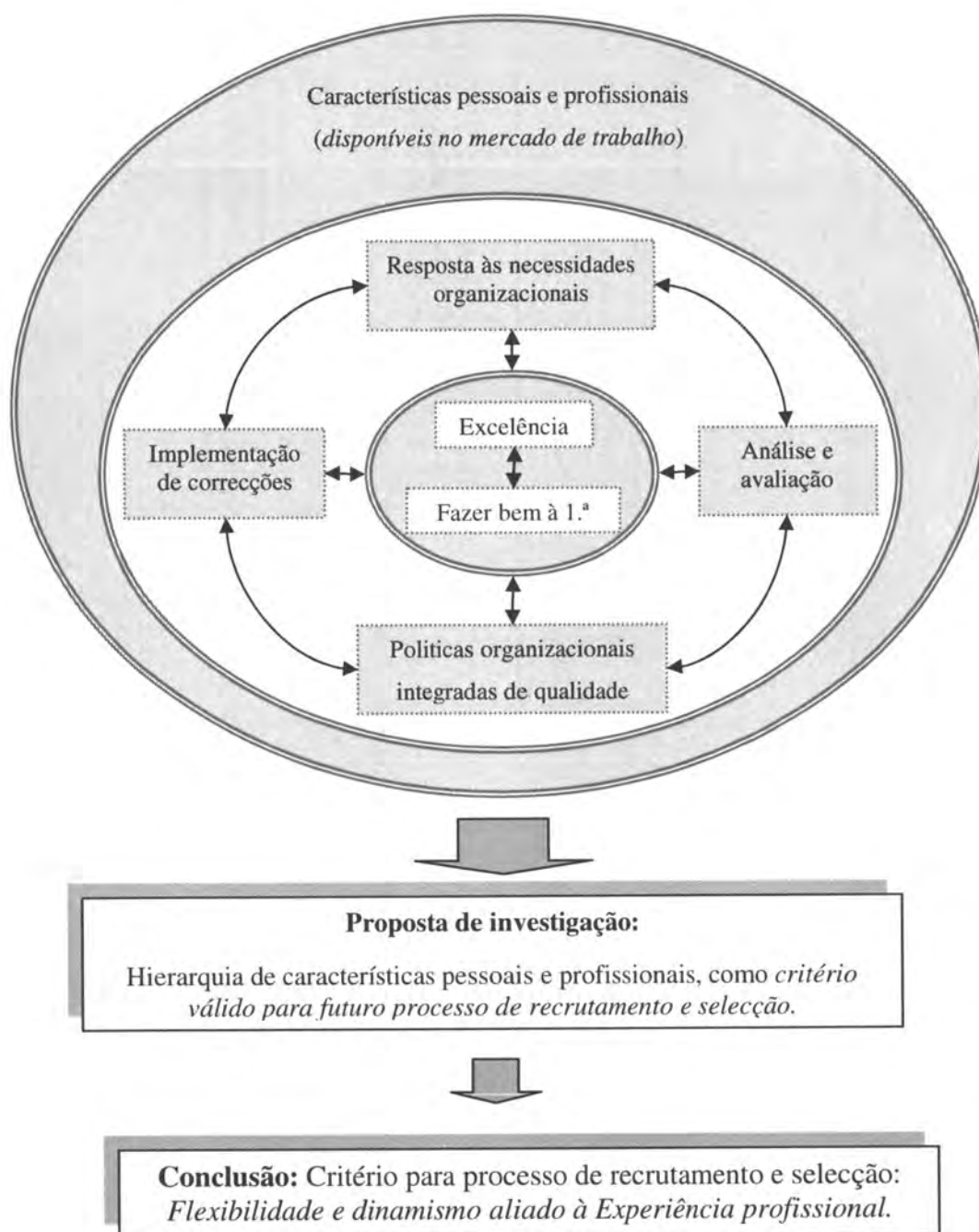
Tendo definido nesta altura o conjunto de características mais pertinentes, a organização está perante um critério de recrutamento e selecção válido e útil, envolvendo e incluindo apenas os colaboradores que proporcionem e facilitem a excelência organizacional, assentes nas premissas do princípio TQM, fazer bem à primeira vez, antecipando e respondendo às próprias necessidades organizacionais.

Confrontar e analisar organizacionalmente aquilo que se pretendia inicialmente neste estudo e o que na realidade aconteceu, avaliar e monitorizar os desvios, implementar as devidas correcções ou melhoramentos, conduzirá de forma inequívoca a um novo processo de análise, avaliação e implementação de uma nova hierarquia de características preferenciais, tratando-se de um novo ponto de partida deste ciclo contínuo.

Ao nível dos colaboradores, estes detêm o conhecimento intrínseco das suas características pessoais, académicas e profissionais, e de acordo com os resultados obtidos nos inquéritos estabeleceram uma escala ou hierarquia de importância organizacional para estas mesmas características, coincidente com a realizada a nível organizacional; por outras palavras determinaram um critério de selecção e recrutamento.

Estes resultados apoiam o modelo de investigação proposto no capítulo quatro, conforme análise da figura 6.01:

Figura 6.01 – Principais conclusões do modelo de investigação



Fonte: Elaboração própria

Ao nível do colaborador, o conhecimento da hierarquia de características preferenciais traduz-se na realidade como uma forma de superar os critérios de recrutamento organizacionais, face ao conhecimento preciso das suas próprias características, aumentando a probabilidade de efectivamente serem seleccionados para ocupar um dado posto de trabalho.

O conhecimento dessa ordenação de características preferenciais ao nível organizacional traduz-se num critério válido em termos de recrutamento e selecção, facilitando o processo de recrutamento, sendo este o propósito das empresas de trabalho temporário. Promove simultaneamente a satisfação dos seus clientes externos, mediante a selecção do cliente interno mais adequado ao posto de trabalho.

Este é o propósito de todo o estudo desenvolvido: a definição clara de uma hierarquia de características que permitirá às organizações a sua utilização como uma ferramenta e um critério válido para os futuros processos de recrutamento e selecção, estabelecendo por fim a pedra basilar deste trabalho e a inovação em relação aos trabalhos publicados anteriormente.

A definição dessa classificação é apenas viabilizada mediante a apreciação e confrontação dos resultados obtidos no estudo anterior, conduzindo a uma análise comparativa com os resultados alcançados nos inquéritos deste trabalho, propondo um acompanhamento evolutivo do mercado de trabalho temporário em Setúbal.

Ao longo do tempo, o conjunto de características pessoais vai sofrendo naturalmente alterações, em parte como resposta ao novo conjunto de necessidades organizacionais, integrado num processo de análise e avaliação; no seguimento de políticas integradas de qualidade organizacionais, e posterior implementação de correcções, surgirá certamente uma nova hierarquia de características distintivas.

Os dados recolhidos apoiam estas conclusões, bem como o modelo de investigação proposto, a qualidade é uma exigência constante, que transcende as barreiras organizacionais. No inquérito dirigido aos administradores 75% dos inquiridos classificou as empresas utilizadoras (clientes externos) como empresas que seguem políticas de qualidade mesmo não detendo certificação.

Este requisito por parte dos clientes impõe certamente em diversas organizações o seguimento de políticas integradas de qualidade na própria organização. De facto, 66,7% dos resultados do inquérito dirigido aos administradores caracterizam a sua própria organização como sendo certificada e seguindo simultaneamente políticas de qualidade.

A dinâmica deste processo, sujeito às constantes influências e pressões do mercado, marcará certamente a alteração da hierarquia agora estabelecida, mediante a implementação de ambos os inquéritos. A validação num futuro próximo desta preciosa ferramenta de trabalho é um imperativo, impulsionando a procura de um novo critério de recrutamento e selecção.



incentivando continuamente as organizações e colaboradores para altos padrões de qualidade e excelência.

Conclui-se assim o estudo empírico apresentado ao longo de três capítulos. O capítulo seguinte será dedicado à análise do alcance dos objectivos propostos face a todo o trabalho desenvolvido, às contribuições propostas neste estudo, sendo, por fim, avaliada a necessidade de desenvolver algum trabalho futuro.

Alcance dos objectivos

Ao longo deste trabalho académico, procurou-se compreender fenómenos actuais que marcam a actividade laboral portuguesa, tais como a globalização, a mudança e a excelência que caracterizam a economia mundial, afectando naturalmente a realidade do mercado de trabalho. Pretendeu-se ainda averiguar de que forma esta crescente flexibilidade pessoal e organizacional, mediante a aplicação dos princípios *Total Quality Management* (TQM), enfrentando ainda as constantes pressões internas e externas, pode conduzir ao sucesso pessoal e organizacional.

O entendimento deste relacionamento conduz numa primeira instância à integração futura do trabalho temporário num novo modelo de relações laborais, na tentativa de se demarcar do conceito original associado de “forma atípica de trabalho”. Procurando a completa associação do próprio trabalho temporário como peça fundamental da resposta organizacional, solucionando assim parte dos problemas laborais encontrados no mercado de trabalho.

Em virtude dessa mesma globalização, surgiram novas características e competências profissionais no capital humano, as quais modificaram a actualidade laboral, bem como as exigências profissionais afectas a esse conjunto de novas características. Articulado com o acesso e utilização de novas ferramentas disponíveis, transitou para o mercado de trabalho, uma drástica necessidade de flexibilização num curto período de tempo, não tendo sido, no entanto, acompanhada pela legislação laboral portuguesa.

Contudo, o enquadramento legal trazido com a Lei n.º 19/2007, publicada em 22 de Maio de 2007, aprovando um novo regime jurídico, proporcionou às empresas de trabalho temporário a oportunidade organizacional de acompanhar dinamicamente as necessidades do mercado de trabalho, através de uma (tão necessária e) urgente flexibilização.

O trabalho académico agora desenvolvido baseou-se, numa primeira instância, na observação e análise da actividade específica de Trabalho Temporário, em parceria com a flexibilização trazida às organizações pela revisão do Código de Trabalho. Posteriormente, face ao estudo desenvolvido por Jesus (2003), procurou-se estabelecer uma evolução histórica, com o acompanhamento e caracterização do mercado de trabalho temporário em termos de experiência e formação profissional em Setúbal.

Numa última etapa, mediante a implementação de questionários dirigidos aos colaboradores (na vertente individual) e aos administradores (na vertente organizacional), hierarquizar as variáveis e características predominantes e mais favoráveis dos candidatos a nível pessoal, profissional e académico, que permitam, simultaneamente, a sua distinção a nível organizacional.

Ao definir essa classificação promoveu-se simultaneamente à identificação das características individuais e organizacionais, que possibilitam e agilizam uma resposta dinâmica e uma crescente flexibilidade laboral, que é desencadeada no lado individual pela cada vez maior versatilidade pessoal e profissional, que a ocupação de um dado posto de trabalho origina, e, justificada no lado organizacional, pelos requisitos de qualidade e excelência exigidos pelos clientes.

Este estudo procurou ainda ser pertinente e actual, estabelecendo, por fim, um critério válido de selecção e recrutamento aliado à constante procura da excelência organizacional e pessoal. Os resultados obtidos foram surpreendentes, uma vez que ambas as partes envolvidas neste estudo diagnosticaram e hierarquizaram os mesmos factores críticos, em termos de competitividade, formação, qualidade e competências profissionais.

A definição clara desta hierarquia de características permitirá às organizações, no futuro, a clara possibilidade da sua utilização como uma ferramenta de trabalho e um critério válido para os futuros processos de recrutamento e selecção. Deste modo, foram alcançadas as premissas iniciais deste estudo, tendo ainda permitido obter uma inovação em relação aos trabalhos publicados anteriormente.

Os resultados obtidos em ambos os questionários permitem aceitar esta conclusão: de facto, tanto os colaboradores como as organizações estabeleceram os mesmos factores como prioritários, avaliaram a “flexibilidade e dinamismo profissional” e a “experiência profissional” como características determinantes, em detrimento do menor grau de importância atribuído a “habilitações literárias”.

Atendendo às exigentes características laborais e competências profissionais que marcam as necessidades das organizações e as apetências dos colaboradores, essa ordenação de qualidades aliada ao modelo de investigação proposto, proporciona, o entendimento actual do mercado de trabalho temporário em Setúbal.

Considera-se ainda necessário uma revisão e acompanhamento deste estudo ao longo do tempo, face à constante mudança do ambiente externo, validando desta forma novas competências e actualizando a hierarquia dos factores críticos.

Os efeitos positivos e sinergias são demasiados para serem ignorados. Este é o valor acrescentado e o resultado deste estudo sobre o trabalho temporário: o conhecimento generalizado, a divulgação e aplicação desta ferramenta útil, facilitando o cumprimento dos compromissos de qualidade assumidos e o alcance da excelência.

Contribuições

Confirme referido ao longo deste estudo, a maior surpresa foi sem dúvida a inexistência de trabalhos actuais publicados em termos de trabalho temporário, em virtude de diversos factores desconhecidos, ou devido à falta de publicação de índices estatísticos recentes, nomeadamente os directamente ligados ao Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), tendo sido justificado, em parte, pela falta de meios para tratar toda a informação.

Dada esta circunstância particular, considerou-se que os dados publicados no estudo de 2003 por Jesus, seriam o ponto de partida para o desenvolvimento deste trabalho, tendo-se nesse sentido procedido à adequação e melhoria das mesmas ferramentas metodológicas envolvidas no estudo anterior, nomeadamente através da aplicação das mesmas variáveis em estudo, alterando, porém, algumas escalas e acrescentando algumas questões. Todavia, considerou-se para o estudo as mesmas empresas de trabalho temporário definidas anteriormente.

O confronto dos resultados obtidos entre os estudos desenvolvidos apresentam apenas ligeiras alterações percentuais, sendo as mais acentuadas somente em termos de sexo, de grupo etário abrangido e o aumento das habilitações literárias, estabelecendo desta forma um conhecimento mais alargado do mercado de trabalho temporário em Setúbal.

Contudo, a mais valia e o enriquecimento intelectual trazido por este novo trabalho está aliado à certeza do estabelecimento de um conjunto de características, determinando uma hierarquia válida, como uma ferramenta de trabalho útil. A partilha deste conhecimento por ambas as partes envolvidas, bem como a divulgação da classificação e graduação atribuída às variáveis, oscila certamente ao longo do tempo e do espaço, dada a especificidade do trabalho temporário, sendo, no entanto, um ponto de partida a considerar.

Espera-se ainda que este estudo tenha permitido o alargamento da compreensão da especificidade do trabalho temporário, para além do âmbito das suas relações jurídicas, assim como das suas relações profissionais entre clientes internos e externos, a qual faz parte da realidade laboral que se conhece actualmente.

O verdadeiro desafio consistiu em aliar esta realidade completamente implementada no tecido laboral ao novo contexto dinâmico e flexível, caracterizado por mudanças rápidas e repleto de novas exigências organizacionais, nomeadamente no que se refere ao âmago deste estudo: a qualidade e a excelência.

Constatou-se, porém, que os resultados obtidos através dos inquéritos legitimizam essa premissa, isto é, apontam para uma preocupação organizacional externa que fortifica a necessidade ao nível interno da qualidade e excelência.

Considerações finais

O modelo construído e apresentado ao longo de todo este estudo, é composto por propostas dinâmicas e validadas para a região de Setúbal sujeitas naturalmente a interacções, modificações, correcções e ajustamentos ao longo do tempo.

Espera-se que, ainda que modestamente, se tenha contribuído para um conhecimento mais alargado da realidade laboral, e que, desta forma, se incentive novos estudos mais profundos e actuais sobre mercado de trabalho temporário.

Todavia, não podia deixar de agradecer, no final, a todos os participantes, organizações e pessoal administrativo das empresas de trabalho temporário, cujo envolvimento e participação conduziu aos resultados apurados, alcançando os objectivos propostos, e viabilizando, por fim, todo o estudo desenvolvido.

Limitações

Para além das limitações mencionadas ao longo deste trabalho, a inexistência de estudos actuais foi provavelmente aquela que maior peso teve no desenvolvimento deste estudo, limitação esta que tinha já sido referida como um factor condicionante no estudo de Jesus (2003).

O factor tempo foi também outro factor limitativo. Tal como na maioria dos trabalhos académicos, o tempo escasso inviabilizou a inserção neste estudo de outras variáveis, nomeadamente poder-se-ia ter aplicado estes instrumentos a outras regiões geográficas, permitindo assim a avaliação e comparação entre regiões. Esse factor também impossibilitou a integração de um maior número de empresas de trabalho temporário, o qual teria certamente conduzido a resultados mais enriquecedores, em termos académicos e de conhecimento.

Verificou-se ainda alguma resistência organizacional, face à necessidade de divulgação de dados internos das empresas, particularmente no que se refere às suas práticas organizacionais. Porém, todas estas limitações foram ultrapassadas, cumprindo os objectivos inicialmente estabelecidos e publicando, por fim, este trabalho académico.

Propostas para trabalhos futuros

São inúmeras as possibilidades de trabalhos a desenvolver futuramente no âmbito do trabalho temporário, sendo a validação dos questionários utilizados após um certo período de tempo um exemplo, na medida em que permitiria, não só a percepção do mercado de trabalho como também a construção de uma (nova e actual) hierarquia de características preferenciais.

Além da construção de uma ferramenta de trabalho para as organizações, esta actualização da hierarquia de características preferenciais conduziria a um novo critério válido de recrutamento e selecção, possibilitando a divulgação deste novo conjunto de características pessoais, profissionais e académicas, entre as empresas de trabalho temporário.

O alargamento do número de empresas inquiridas e, consequentemente, de colaboradores inquiridos, possibilitaria conclusões ainda mais abrangentes num estudo futuro.

Outro trabalho interessante seria a implementação destes inquéritos em outra região do país, avaliando as características nessa região, construindo posteriormente uma classificação, monitorizando os desvios de região para região. Possibilitando por um lado, a construção de um critério de recrutamento válido e, por outro, a enumeração das diferenças regionais.

O estudo conduzido por Jesus em 2003 analisou os efeitos do trabalho temporário aliado à flexibilização, tendo o trabalho agora desenvolvido considerado as variáveis do trabalho temporário e a qualidade. Muitas outras associações com o trabalho temporário são possíveis e todas elas pertinentes e actuais, entre as quais a empregabilidade, a precariedade do vínculo laboral, os efeitos na motivação e integração dos colaboradores, o estímulo à inovação, entre outras.

A correlação entre estes estudos possibilitaria a análise e compreensão do mercado de trabalho muito mais abrangente, conduziria por fim ao conhecimento profundo do mercado de trabalho temporário e esse conhecimento seria certamente uma mais valia para as organizações, bem como uma ferramenta de grande utilidade proporcionando vantagens competitivas.

A mais valia deste trabalho é ainda extensível para além das fronteiras do trabalho temporário, podendo ser esta outra possibilidade para um acompanhamento num outro trabalho futuro. Existem certamente inúmeros outros trabalhos que enriqueceriam o conhecimento do mercado de trabalho actual, promovendo a desejada qualidade, viabilizando simultaneamente o alcance da excelência organizacional.

Auditoria de qualidade – Controlo e verificação, sistematizado, realizado normalmente por entidades externas, de forma a averiguar o estabelecimento de medidas de qualidade propostas para cada empresa, bem como o total cumprimento destas, avaliando a necessidade posterior de implementação de medidas correctivas.

Candidatos trabalho temporário - Todos aqueles que formalmente apresentem disponibilidade para ocupar uma vaga (posto de trabalho), divulgada pela Empresa de Trabalho Temporário, através do preenchimento de uma ficha de inscrição.

Capital humano – Potencial à disposição da organização em termos humanos, todos os colaboradores que integram, dinamizam e interagem num dado momento com a organização.

Certificação – Processo mediante o qual a organização se encontra certificada. Garante que as práticas organizacionais, os produtos e a própria organização detêm qualidade, dentro dos padrões definidos pelas normas ISO 9000, estabelecidos pelo Instituto Português da Qualidade.

Ciclo de Deming ou Ciclo PDCA – Plan-do-check-act (planear-realizar-verificar-acção). Este ciclo implica a organização deter um alargado conhecimento interno, de forma a planear as alterações futuras. Implementando essas mudanças de forma controlada, procedendo as constantes correcções e/ou ajustamentos, voltando a repetir este ciclo, de modo a alcançar os patamares seguintes no processo integrado de melhorias contínuas.

Círculos de qualidade — Desenvolvido por Ishikawa, estes círculos integram voluntariamente grupos de colaboradores da mesma área de trabalho, os quais procuram de forma sistemática e metódica melhorar e/ou solucionar falhas encontradas na sua área específica de actuação.

Contrato individual de trabalho – Contrato realizado entre um colaborador e uma organização, explicitando, de forma clara, todos os direitos e deveres para ambas as partes.

Contrato de utilização de trabalho temporário – Contrato realizado entre uma empresa de trabalho temporário e uma empresa utilizadora (cliente externo), o qual estabelece o trabalho a ser prestado por uma terceira entidade, o trabalhador temporário.

Custos da não qualidade – Possivelmente os custos mais difíceis de avaliar, uma vez que são frequentemente não identificáveis. São os custos não visíveis e dificilmente quantificáveis, atribuídos normalmente a perdas operacionais, tais como a paragem de máquinas, atrasos, quebras de stocks, defeitos, horas extra e outras ineficiências.

Empresa de trabalho temporário - Empresa certificada com emissão de alvará por parte do Instituto de Emprego e Formação Profissional, sujeito a uma renovação anual, cuja actividade se desenvolve exclusivamente pela cedência de mão-de-obra.

Empowerment – Aumento do grau de autonomia e (consequentemente) de responsabilidade junto do colaborador, na tentativa de estes, encontrarem um conjunto de soluções (de forma interna) para os problemas da organização, visando sempre o alcance da excelência.

Enfoque no cliente – O ênfase é colocado no cliente, desta forma todas as medidas e decisões organizacionais são consideradas primeiro sob o efeito que estas terão nos clientes, ajustando posteriormente a organização de forma a satisfazer totalmente os seus clientes.

Excelência - Busca (individual e organizacional) incessante de melhorias contínuas e de qualidade. Conceito que deve ser sentido, como necessário e não como obrigatório, transversalmente por todos os envolvidos.

Ferramentas clássicas da qualidade – Conjunto de técnicas usadas de forma a avaliar e classificar a organização, segundo a sua actividade, os seus produtos, entre outros. Esse conjunto de ferramentas inclui: diagrama de Pareto, diagrama de causa-efeito, histogramas, folhas de verificação, gráficos de dispersão, fluxogramas e cartas de controlo.

Just-in-time – Consiste na eliminação sistemática dos stocks, mediante a produção do que se considera estritamente necessário. Baseados numa flexibilidade organizacional muito elevada, numa extrema simplificação de processos, e, ainda, no intenso conhecimento do mercado.

Kaisen – Procura contínua da excelência, através de melhorias contínuas e do aumento de qualidade como um todo. Esta denominação proveniente do Japão, visa o alcance da qualidade através da eliminação de defeitos, analisando as suas causas e corrigindo-as.

Manual de qualidade – Expressa de forma inequívoca o sistema, políticas e práticas de qualidade seguidas pela organização.

Melhoria contínua – Melhorias alcançadas através da procura contínua e sistematizada de soluções de qualidade, baseado no pressuposto que “tudo pode ser melhorado”.

Qualidade - A definição de qualidade dos produtos e/ou serviços de uma organização pode estar sujeita a duas ópticas: a do produtor e a do cliente. Segundo o produtor, a qualidade identifica-se à concepção e produção dos produtos e/ou serviços, procurando por este meio satisfazer as necessidades do mercado. Do ponto de vista do cliente, a qualidade está intrinsecamente aliada ao valor dos produtos e/ou serviços, bem como à utilidade que os clientes atribuem a este bem.

Satisfação do cliente – Conceito que conjuga directamente as decisões organizacionais com o aumento de satisfação dos clientes, além de ser considerado um factor crítico para as organizações que gerem visando o alcance da qualidade.

TQM - Gestão da Qualidade Total, processo de melhoria contínua na procura da excelência, atendendo à conjugação dos seguintes factores: liderança, *empowerment*, comunicação, equipa, reconhecimento.

Trabalho temporário - Trabalho realizado para uma Empresa de Trabalho Temporário, ao abrigo de um contrato individual de trabalho, mediante uma remuneração.

- Almeida, A. J., (2007) "Empregabilidade, contextos de trabalho e funcionamento do mercado de trabalho em Portugal", *Revista de Ciências da Educação*, nº 2.
- Antunes, M. L., (2007) *Qualidade para principiantes*, Edições Sílabo.
- Armstrong, M., (1989) *Personnel and the Bottom Line*, London.
- Armstrong, M., (1995) *A Handbook of Personnel Management Practice*, London.
- Baptista, R. e Thurik, R., (s/r) "The relationship between Entrepreneurship and Unemployment: is Portugal an Outliner?", *Discussion Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy*.
- Barnett, S., Buchanan, D., Patrickson, M. e Maddern, J., (1996) "Negotiating the evolution of the HR function: practical advice from the health care sector", *Human Resource Management Journal*, 6(4):18-37.
- Basu, R., (2004) *Implementing Quality – A practical guide to tools and techniques*, (s/r).
- Beaumont, P. B., (1993) *Human resource management: key concepts and skills*, Sage, London.
- Becker, B. e Gerhart, B., (1996) "The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects", *Academy of Management Journal*, 39(4):779-801.
- Blanchflower, D. e Oswald, A., (1998) "Unemployment, Well-Being and Wage Curves in Eastern Europe", (s/r).
- Boxall, P. e Purcell, J., (2000) "Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?", *International Journal of Management Reviews*, 2(4):183-203.
- Bratton, J., (1992) *Japanization at Work: Managerial for the 1990s*, MacMillan, London.
- Breswster, C., (1995) "Towards a "European" model of human resource management", *Journal of International Business Studies*, 26(1):1-21 .
- Breswster, C. e Mayne L., (1995) *Personnel and the line, developing the new relationship*, London.
- Campbell, I. e Chalmers, J., (2008) "Job quality and part-time work in the retail industry: An

- Australian case study", *The International Journal of Human Resource Management*, 19:3, 487-500.
- Cândido, G. e Araújo, N., (2003) "As tecnologias de informação como instrumento de viabilização da gestão do conhecimento através da montagem de mapas cognitivos", *Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – IBICT*.
- Capricho, L. e Lopes, A., (2007) *Manual da Gestão da Qualidade*, Ed. RH, Lisboa.
- Carapeto, C. e Fonseca F., (2005) *Administração Pública – Modernização, qualidade e inovação*, Ed. Sílabo.
- Cardoso, J. F., (1996) *Os Mestres da Qualidade*, Executive Digest. Acedido em 15 de Agosto de 2008. Disponível em <http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes/ed25cap1.html#outros>.
- Castro, A., Santos, A. R., Carneiro, A., Fernandes, G. L., Varejão, J. e Lopes, M. C., (2002) *Mobilidade Sectorial, Profissional e Regional: Tendências recentes e perspectivas futuras*, Ministério do Trabalho e da Solidariedade.
- Cerdeira, M. C. (coord), Casaca, S., Santos, M. J., Sampaio, J. J., Silva, J. L., Sousa, M. T. e Santos, M. R., (2000) *As novas modalidades de emprego*, Ministério do Trabalho e da Solidariedade.
- Collins, H., (1992) *The Equal Opportunities Handbook. A guide to Law & best practise in Europe*, Blackwell Publishers, Oxford.
- Comissão das Comunidades Europeias, (2007) *Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões*, Bruxelas.
- Conger, J. e Canungo, R., (1992) *Charismatic Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Connerley, M. e Rynes, S., (1996) "Does Total Quality Management Affect Applicant Perceptions of Recruitment and Selection Processes?", *Journal of Quality Management*, 1:2, pp. 207-225.
- Covey, S., (1989) *The seven habits of highly effective people*, Fireside, New York.
- Creech, B., (1998) *Os cinco Pilares do TQM: Como fazer que a gestão pela qualidade total trabalhe para si.*, Publicações D. Quixote.
- Crozier, M. e Friedberg, E., (1977) *L'Acteur et le Système*, Editions du Seuil, Paris.
- Cunha, M. P., Rego, A., Lopes, M. P. e Ceitil, M., (2008) *Organizações Positivas: Manual de Trabalho e Formação*, Ed. Sílabo.
- Deming, W. E., (1998) *Out of the Crisis*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Dessler, G., (1997) *Human Resource Management*, Prentice-Hall, New York.
- Eco, H., (1995) *Como se faz uma Tese em Ciências Humanas*, Ed. Presença.

- Estêvão, C. V., (2001) "Formação, Gestão, Trabalho e Cidadania Contributos para uma Sociologia Crítica da Formação. ", *Educação & Sociedade*, vol.22 nº.77.
- Feigenbaum, A. V., (1983) *Total Quality Control*, McGraw-Hill, Nova Iorque.
- Fonseca, A., (2003) "A influência da gestão de linha na gestão de recursos humanos.", Dissertação de mestrado, *Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão*.
- Fortin, M. F. (2003), *O processo de investigação*, Ed. Lusociência.
- Freire, J. (coord), Bernardo, J., Silva, J. L., Melo, L., Evaristo, T. e Cavaco, V., (2000) *Atitudes face ao Emprego, Trabalho e Tempo Livre*, Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Frohman, A. e Johnson, L. (1993), *The Middle Management Challenge: Moving from Crisis to Empowerment*, McGraw-Hill, New York.
- Guest, D. E., (1997) "Human resource management and performance: a review and research agenda", *The International Journal of Management*, 8(3):263-276.
- Guest, D. E., (2001) "Human resource management: When research confronts theory", *The International Journal of Management*, 12(7):1092-1106.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. e Candy, R., (1998), *Managing Human Resources*, Prentice Hall, New Jersey.
- Hall, D. T., (1996) "Protean Careers of the 21st Century", *Academy of Management Executive*, Vol.10 No 4.
- Hall, D. T. e Harrington B., (2004) "Protean Career", *Boston College Magazine*.
- Harrington, H. J. e Harrington, J. S., (1997) *Developments in the Personnel Function*, Pitman Publishing, London.
- Hegedus, C. E., (2004) "Os gurus da qualidade", *Escola de Administração Mauá*, ADM 340.
- Hendry, C. e Pettigrew, A., (1990) "Human resource management: an agenda for the 1990s", *International Journal of Human Resource Management*, 1(1):17-43.
- Hersey, P. e Blanchard, K., (1993) *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Holden, L. e Livian, I. F., (1993) "Does Strategic Training Policy Exist? Some Evidence from Ten European Countries", in: *Hegewish, A. and Brewster, C., (eds). European Developments in Human Resource Management*, 101-116.
- Imaginario, L., (1999) *Avaliação, Certificação e Reconhecimento das Qualificações e Competências Profissionais em Portugal*, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto.
- Jeffreis, D., Evans, B. e Reynolds, P., (1992) *Formar para a Gestão da Qualidade*, Monitor-

Projectos e Edições.

- Jesus, É., (2003) "Formas Flexíveis de Emprego – Estudo empírico do trabalho temporário na região de Setúbal", Dissertação de mestrado, *Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão*.
- Juran, J. M., (1990) *Juran na Liderança pela Qualidade*, Pioneira Editora, São Paulo.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P., (2004) *Strategy Maps*, Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kochan, T. A., Katz, H. C. e McKersie, R. B., (1986) *The Transformation of American Industrial Relations*, Basic Books, New York.
- Kotter, J., (1990) *A Force for Change*, Free Press, New York.
- Kotter, J., (1996) *Leading Change*, Harvard Business, Boston.
- Kovács, I., (2004) "Emprego Flexível em Portugal", *Sociologia nº 12 Dossiê Novas Realidades do Trabalho - Brasil e Portugal*.
- Kovács, I., (2006) "Novas formas de organização do trabalho e autonomia do trabalho", *Sociologia, Problemas e Práticas nº 52*, pp. 41-65.
- Kotter, J., (1990) *A Force for Change*, Free Press, New York.
- Legge, K., (1978) *Power, Innovation and Problem Solving in Personnel Management*, McGraw-Hill, London.
- Lengnick-Hall, C. e Lengnick-Hall, M. L., (1988) "Strategic human resource management: a review of the literature and a proposed typology", *The Academy Management Review*, 13(3):454-470.
- Lugo, M., (2007) "Employment: A Proposal for Internationally Comparable Indicators", *Oxford Development Studies*, 35:4, 361-378.
- Mabey, C., Salaman, G. e Storey, J., (1998) *Strategic Human Resource Management*, Sage, London.
- Manz, C. e Sims, H. , (1989) *Superleadership: Leading Others to Lead Themselves*, Prentice Hall, New Jersey.
- Martinez Lucio, M. e Weston, S., (1992) "Human resource management and trade union responses: bringing the politics of the workplace back into the debate", *Reassessing Human Resource Management*, 215-232.
- Martins, P., (s/r) "Rent Sharing Before and After the Wage Bill", *Queen Mary – University of London*.
- McGregor, D., (1960) *The Human side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York.
- Michell, L., Fuks, H. e Lucena, C., (2003) "Extensão de modelos de competências para

- avaliação formativa e continuada e planeamento de recursos humanos”, *XIV Simpósio Brasileiro de Informática na Educação – NCE – IM/UFR*.
- Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, Gabinete de Estratégia e Planeamento, (2003) *Plano Nacional de Emprego 2000, Relatório de Acompanhamento 2003*, Lisboa.
- Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, Gabinete de Estratégia e Planeamento, (2007) *Plano Nacional de Emprego (2005-2008), Relatório de Acompanhamento 2007*, Lisboa.
- Moura, E., (2004) *Manual de Gestão de Pessoas*, Edições Sílabo.
- Moura, L., (1997) *Qualidade Simplesmente Total: Uma Abordagem Simples e Prática da Gestão da Qualidade*, Ed. Quality Mark.
- Neves, J., (2002) “Classificação do Conhecimento de Recursos Humanos”, Dissertação de mestrado, *Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior Técnico*.
- Novas, J., (2008) “A Contabilidade de Gestão e o Capital Intelectual – Elementos integradores e contributos para uma gestão Estratégica das organizações”, Tese de doutoramento, *Universidade de Évora*.
- Novicevic, M. M. e Harvey, M., (2001) “The changing role of corporate HR function in global organizations of the twenty-first century?”, *International Journal of Human Resource Management*, 12(8):1251-1268.
- Odiorne, G., (1984) *Strategic Management of Human Resources*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Perreira, A., (1999) *SPSS – Guia prático de utilização*, Edições Sílabo, Lisboa.
- Peters, T. e Waterman, R., (1982) *In search of Excellence*, Harper & Row, New York.
- Pires, A., (2004) *Qualidade – Sistema de Gestão*, Ed. Sílabo.
- Pfeffer, J., (1998) *The Human Equation*, Harvard Business School Press.
- Porter, L. e Lawler, E., (1978) *Managerial Attitudes and Performance*, Irwin-Dorsey, Illinois.
- Porter, M., (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
- Purcell, J. e Ahlstrand, B., (1994) *Human Resource Management in the multi-divisional company*, Oxford, OUP.
- Rebelo, G., (2006) “Flexibilidade e Diversidade Laboral em Portugal”, *Dinâmia – Centro de estudos sobre a mudança socio-económica*, WP nº 2006/50.
- Rebelo, J., (s/r) “Desenvolvimento Regional e Recursos Humanos: o caso da Península de Setúbal”, *IV Congresso Português de Sociologia*.
- Roberts, G., (1997) *Recruitment and Selection*, London, IPD.
- Rodrigues, M. J. (coord.), Neves, A. e Godinho, M. M. (2003), *Para uma política de inovação*

em Portugal, Ed. Dom Quixote.

- Rosa, A. e Teixeira, A. F. (2002), *Perspectivas da gestão estratégica*, Lisboa.
- Rosa, A., Teixeira, A. e Nelson, A., (2009) “Porque foi o Japão pioneiro da adopção da gestão da qualidade?”, *A qualidade numa perspectiva multi e interdisciplinar*, Edições Sílabo.
- Rosa, M. T. (coord), Pegado, E., Saleiro, S. P., Gonçalves, F. e Duarte, R. (2003) *Trabalho Precário: Perspectivas de Superação*, Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Rusinek, M. e Rycx, F., (s/r) “Rent-sharing under different bargaining regimes: evidence from linked employer-employee data”, *European Commission contract no. VT/2005/92*.
- Saraiva, M., (1997) “A Avaliação nas Instituições de Ensino Superior em Portugal – Para uma educação de qualidade”, Dissertação de mestrado, *Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE)*.
- Saraiva, M., (2003) “Gestão da Qualidade Total – Uma Proposta de Implementação no Ensino Superior Português”, Tese de doutoramento, *Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE)*.
- Saraiva, M., (2008a) Módulo 2 – TQM e Ferramentas de Qualidade, Universidade Évora.
- Saraiva, M., Novas, J., Roberto, J. e Reis Elisabeth, (2008b) “O processo de Bolonha e o desafio da empregabilidade”, *Revista TOC n.º 94*, Janeiro 2008.
- Saraiva, M. e Rolo, A., (2009) “Qualidade e Inovação: principais implicações nas organizações portuguesas”, *A qualidade numa perspectiva multi e interdisciplinar*, Edições Sílabo.
- Schein, E., (1987) *The art of managing human resources*, Oxford University Press, New York.
- Schuler, R. S. e Jackson, S. E., (1987) “Linking competitive strategies with human resource management practices”, *The Academy of Management Executive*, 1(3):207-219.
- Skinner, N., Roche, A. M., O’Conner, J., Pollard, Y. e Todd, C., (2005) “Workforce Development Tips – Workforce development tip’s”, *Australia’s Nacional Research Center on AOD Workforce Development*.
- Soares, J., Almeida, I., (2009) “Qualidade: tendências actuais e futuras”, *A qualidade numa perspectiva multi e interdisciplinar*, Edições Sílabo.
- Stacey, R., (1998) *Pensamento Estratégico e Gestão da Mudança*, D. Quixote.
- Teixeira, A., (1999) *Capital Humano e Capacidade de Inovação*, Conselho Económico e Social.
- Teixeira, A., (2003) “A evolução da GRH e a implementação de sistemas de gestão pela qualidade.”, Dissertação de mestrado, *Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão*.
- Truly, D., (2003) “Challenging the Lure of the Protean Career”, *Midwest Research to Practise Conference in Adult, Continuing and Community Education*.

- Vesalainen, J. e Vuori, J., (1999) "Job-seeking, Adaptation and Re-employment. Experiences of the Unemployed: A 3-year Follow-up.", *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 9:, 383-394.
- Walsh, P., Mank, D., Beyer, B., McDonald, R. e O'Bryan, A., (1999) "Continuous quality improvement in supported employment: a European perspective", *Journal of Vocational Rehabilitation* 12, 165-174.

Endereços Electrónicos

Diplomas Legais

- Dec. Lei 358/89, de 17 de Outubro.
- Dec. Lei 64 – A/89, de 17 de Outubro
- Directiva 2008/104/CE do Parlamento Europeu e do Conselho
- Lei n.º 99/2003 de 27 de Agosto (anterior Código do Trabalho).
- Lei n.º 7/2009 de 12 de Fevereiro (aprova o actual Código do Trabalho).
- Lei n.º 146/99, de 1 de Setembro.
- Lei n.º 39/96, de 31 de Agosto
- Lei n.º 19/2007, de 22 de Maio.
- Portaria 130/2009, de 30 de Janeiro

www.apespe.pt
www.asq.org
www.detefp.pt
www.ec.europa.eu
www.efqm.org
www.epp.eurostat.ec.europa.eu
www.geocities.com
www.gep.mtss.gov.pt
www.iefp.pt
www.ine.pt
www.ipq.pt
www.manpower.pt
www.ocde.org
www.pedepes.com
www.pme.aeportugal.pt
www.provedortt.org
www.setubalnarede.pt

Outras Publicações

- “As Novas Formas de Emprego Atípicas. Reflexões sobre o caso Alemão”, Direcção-Geral do Emprego e Formação Profissional por Maria João Filgueiras-Rauch, publicado em 2000.
- “Anuário Estatístico da Região de Lisboa e Vale do Tejo”, INE, disponível em www.ine.pt.
- “Balanço Social 2006”, *Gabinete de Estratégia e Planeamento*, publicado em 03/2008, disponível em www.gep.mtss.gov.pt.
- “Boletim Estatístico Julho 2008”, *Gabinete de Estratégia e Planeamento*, publicado em 05/09/2008, disponível em www.gep.mtss.gov.pt.
- “Dossier Especial Trabalho Temporário”, *Jornal Expresso*, publicado em 12/02/2005, disponível em www.apespe.pt.
- “Estatuto Provedor Trabalho Temporário”, APESPE, disponível em www.apespe.pt.
- “Factores de Sucesso das Iniciativas Empresariais”, DEE/Serviço de Estatísticas das Empresas, disponível em www.ine.pt.
- “Fator Humano: Felicidade e Trabalho”, *GV executivo*, volume 6, n.º 4, Jul./Ago. 2007.
- “Inquérito à Formação Profissional Contínua 2005”, *Gabinete de Estratégia e Planeamento*, publicado em 03/2008, disponível em www.gep.mtss.gov.pt.

- “Inquérito ao Impacte das Accções de Formação Profissional nas empresas no triénio 2002-2004”, *Gabinete de Estratégia e Planeamento*, publicado em 03/2006, disponível em www.gep.mtss.gov.pt.
- “Projecto de Lei n.º 227/X/I – Um novo regime jurídico do Trabalho Temporário”, *Jornal de Negócios*, publicado 24/11/2006, disponível em www.apespe.pt.
- “Trabalho Temporário”, *Suplemento Expresso*, publicado 07/02/2004, disponível em www.apespe.pt.
- “Trabalho Temporário Organizado”, *Correio de Setúbal*, publicado 25/02/2005, disponível em www.apespe.pt.
- “Questionário recebido e respectivas respostas”, *Jornal Expresso*, publicado em 08/07/2006, disponível em www.apespe.pt.
- “Quadro de Pessoal, 2006”, *Gabinete de Estratégia e Planeamento*, publicado em 04/2008, disponível em www.gep.mtss.gov.pt.
- “Relatório e análises – Relatório de Conjuntura nº 111 – Anual de 2007”, *Gabinete de Estratégia e Planeamento*, publicado em 09/2008, disponível em www.gep.mtss.gov.pt.
- “Relatórios da OCDE” (Employment Outlook), *OECD.Stat*, consultado em 17/02/2009, disponível em www.ocde.org.